

**SISTEM PENGORGANISASIAN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN
DI PONDOK PESANTREN HIDAYATUL MA'RIFIYAH PANGKALAN
KERINCI KABUPATEN PELALAWAN**

TESIS

Diajukan untuk Melengkapi Sebagian Tugas-Tugas
dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister dalam Manajemen
Pendidikan Islam



Oleh
ROSNILAM
NIM : 211942 435

Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri
Sultan Syarif Kasim Riau
2013 M / 1434 H

PENGESAHAN PENGUJI

Kami yang bertanda tangan dibawah ini selaku Tim Penguji Tesis mengesahkan dan menyetujui bahwa Tesis yang berjudul “*Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma’rifiah Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan*”, yang ditulis oleh :

Nama : **Rosnilam**
NIM : 211942 435
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentraasi : Manajemen Pendidikan Islam

Telah diujikan dan diperbaiki sesuai dengan saran dari pembimbing dan Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal 13 Juni 2013.

Penguji I

Dr. Zamsiswaya, M.Ag
NIP. 197001211997031003

.....
Tgl.

Penguji II

Dr. H. Muhammad Syaifuddin, M.Ag
NIP. 197407041998031001

.....
Tgl.

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

DR. Zamsiswaya, M.Ag
NIP. 197001211997031003

PERSETUJUAN

Kami yang bertanda tangan dibawah ini selaku pembimbing tesis, dengan ini menyetujui bahwa tesis berjudul “*Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma’rifiyah Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan*”, yang ditulis oleh :

Nama : **Rosnilam**
NIM : 211942 435
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentraasi : Manajemen Pendidikan Islam

untuk diajukan dalam Sidang Munaqasyah Tesis pada Program Pascasarjana UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Tanggal: 15 Mei 2013
Pembimbing I,

Tanggal: 15 Mei 2013
Pembimbing II,

Dr. Zamsiswaya, M.Ag
NIP. 197001211997031003

Dr. H. Muhammad Syaifuddin, M.Ag
NIP. 197407041998031001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam

Dr. Zamsiswaya, M.Ag
NIP. 197001211997031003

DR. ZAMSIWAYA, M.AG
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Hal : Tesis Saudari
Rosnilam

Kepada Yth,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Suska Riau
Di –
Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan-terhadap isi tesis saudara :

Nama : **Rosnilam**

NIM : 211942 435

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Konsentraasi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : *Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di
Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci
Kabupaten Pelalawan*

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pekanbaru, 15 Mei 2013
Pembimbing I,

Dr. Zamsiswaya, M.Ag
NIP. 197001211997031003

DR. H. MUHAMMAD SYAIFUDDIN, M.AG
DOSEN PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU

NOTA DINAS

Hal : Tesis Saudari
Rosnilam

Kepada Yth,
Direktur Program Pascasarjana
UIN Suska Riau
Di –
Pekanbaru

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah kami membaca, meneliti, mengoreksi, dan mengadakan perbaikan-terhadap isi tesis saudara :

Nama : **Rosnilam**

NIM : 211942 435

Program Studi : Pendidikan Agama Islam

Konsentraasi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : *Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di
Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci
Kabupaten Pelalawan*

Maka dengan ini dapat disetujui untuk diuji dan diberikan penilaian, dalam sidang ujian Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Riau.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pekanbaru, 15 Mei 2013
Pembimbing II,

Dr. H. Muhammad Syaifuddin, M.Ag
NIP. 197407041998031001

ABSTRAK

Rosnilam ; SISTEM PENGORGANISASIAN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN HIDAYATUL MA'RIFIYAH PANGKALAN KERINCI KABUPATEN PELALAWAN
PPs. UIN Suska Riau, 2013

Penelitian ini, dilatarbelakangi oleh adanya gejala-gejala bahwa pengorganisasian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, antara lain, kurang jelasnya tugas dan fungsi dari masing-masing pengurus, sehingga terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing. Sementara tugas pokok lainnya menjadi terabaikan, sering hasil keputusan rapat oleh Kepala Sekolah dengan majelis guru tidak terlaksana, karena pimpinan pondok tidak menyetujui hasil rapat, dan kurang berfungsinya kepala sekolah sesuai dengan jabatannya oleh pimpinan

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran sejauhmana sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah dan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang difokuskan pada sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah dan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci. Untuk memperoleh data tersebut, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisa data dengan langkah-langkah sebagai berikut, yaitu pengumpulan data (Reduksi Data), penyederhanaan data, Pemaparan data/Penyajian data, dan Penarikan dan pengajuan simpulan (verifikasi).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ; **Pertama**, sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Kabupaten Pelalawan telah melaksanakan beberapa hal, yaitu pimpinan pesantren melakukan Perincian Pekerjaan terhadap tenaga kependidikan dan tenaga pendidik, pimpinan pesantren menyusun Struktur Pekerjaan, Pimpinan pesantren memberikan intruksi Pelaporan kepada para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha, dan Pimpinan pesantren menyusun sistem Pengawasan dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha. **Kedua**, Faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian tenaga kependidikan dan tenaga pendidik di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah adalah Faktor Pengetahuan pimpinan, Faktor Kekompakan kerja

ABSTRACT

Rosnilam: THE SYSTEMS OF ORGANIZING EDUCATORS AND EDUCATION IN HIDAYATUL MA'RIFIYAH BOARDING SCHOOL PANGKALAN KERINCI OF PELALAWAN REGENCY
PPs. UIN Suska Riau, 2013

ملخص

راسنيلام: نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية فانكالان كيرينجي منطقة فيلالاوان.
ف ف س: جامعة سلطان شريف قاسم الإسلامية الحكومية رياو ٢٠١٣.

كانت الدوافع وراء هذه الدراسة هي الأعراض التي تدل على نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية. عدم توضيح وظائف المدرسين، حتى تبعّثت الأعمال. و تكون الأعمال الأساسية غير مركزة، قلة تنفيذ قرار مدير المدرسة لأن مدير المعهد غير موافق على حصول الاجتماع، لا يتوظف مدير المعهد كما لعادة. لذلك تهدف الدراسة لوصف نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية و العوامل التي تؤثر إدارة نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية. كانت الدراسة على نوع عملية الفصل و تتركز إلى نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية و العوامل التي تؤثر نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية. لنيل البيانات استخدمت الباحثة طريقة المقابلة، الملاحظة و التوثيق. بعد تمام جمع البيانات تحلل الباحثة البيانات حسب الخطوات الآتية، جمع البيانات، تبسيط البيانات، تقديم البيانات و الاستنتاج.

- تدل حصول البحث على الأمور الآتية: أولاً، كان نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية فانكالان كيرينجي منطقة فيلالاوان قد تم تنفيذه على الأمور الآتية: فصل مدير المعهد الأعمال على المدرسين و التربية، رتب مدير المعهد تركيب الأعمال، قدم مدير المعهد الأوامر على المدرسين، نائب الرئيس و قسم الإدارة، و مدير المعهد يرتب الملاحظة على المدرسين، نائب الرئيس و قسم الإدارة، ثانياً، العوامل التي تؤثر نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية منها عامل معارف مدير المعهد، عامل الخبرة، عامل الخبرة في المنظمة، على رئاسة المعهد.

راسنيلام: نظام تنظيم المدرسين و التربية بمعهد هداية المعرفية فانكالان كيرينجي منطقة فيلالاوان.

KATA PENGANTAR

Syukur alhamdulillah Penulis persembahkan hanya kepada Allah SWT, yang telah memberikan hidayah dan taufik-Nya serta inayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan dan menyusun tesis ini dengan Judul : *”Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma’rifiyah Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan”*

Shalawat beriring salam, penulis haturkan kepada yang mulia Nabi Muhammad SAW, dengan ketulusan dan keluhuran akhlaknya, beliau telah membimbing dan mendidik umatnya untuk sampai kepada jalan kebenaran.

Meskipun demikian, tulisan ini dapat terwujud karena adanya dorongan, motivasi, dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, MA, beserta staf di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau, Bapak Prof. Dr. H. Mahdini, MA, beserta dosen dan staf yang telah melayani keperluan mahasiswa selama mengikuti proses perkuliahan dan bimbingan di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.

3. Bapak Dr. Zamsiswaya, M.Ag, sebagai Pembimbing I dan dan Dr. H. Muhammad Syaifuddin, M.Ag, sebagai pembimbing II, yang telah banyak memberi bimbingan kepada penulis.
4. Seluruh dosen dan Guru Besar di lingkungan Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.
5. Seluruh staf dan karyawan di lingkungan Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Syarif Kasim Pekanbaru Riau.
6. Seluruh Civitas Akademika di lingkungan UIN, khususnya teman-teman se angkatan, yang banyak memberi semangat ke pada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya secara khusus penulis juga ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada ayah tercinta, dan ibunda yang telah membesarkan, mengasuh, dan mendidik penulis dengan penuh kasih sayang. Berikutnya, yang teristimewa suami dan anak-anakku; yang selalu setia menemani dan memotivasi penulis selama proses penyelesaian studi ini.

Akhirnya, hanya kepada Allah SWT penulis berdoa, semoga bantuan dan pengorbanan yang telah mereka berikan kepada penulis dengan tulus ikhlas, dibalas oleh Allah SWT. dengan kebaikan. *Amin Ya Rabbal Alamin*. Penulis menyadari akan kelemahan dan kekurangan tesis ini, masukan yang berupa saran, penulis terima, demi kebaikan, namun penulis berharap, semoga tesis ini berguna serta bermanfaat bagi penulis dan berbagai pihak, terutama sekali bagi kita semua yang ingin lebih maju dalam melakukan proses pembelajaran. Terima kasih.

Pekanbaru, 15 Mei 2013
Penulis

Rosnilam

PEDOMAN TRANSLITERASI

1. Konsonan Tunggal

= a	= r	= f
= b	= z	= q
= t	= s	= k
ث = ts	= sy	= l
= j	= sh	= m
= h	= dh	= n
= kh	= th	= w
= d	= zh	= <u>h</u>
= dz	= ‘	= ‘
	= gh	= y

- a. Vokal Panjang (*madd*) a = â = *faiqâ*
- b. Vokal Panjang (*madd*) I = î = *Amîn*
- c. Vokal Panjang (*madd*) u = û = *Mu’minûn*

2. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap ditulis rangkap, misalnya العامة di tulis *al-‘ammah*.

3. Vokal Pendek

Fathah ditulis a, misalnya شريعة (*syarî’ah*), *kasrah* ditulis i, misalnya (al-*Jibâli*, dan *dhommah* ditulis u, misalnya (zhul man).

4. Vokal Rangkap

di tulis *aw*, di tulis *uw*, أي di tulis *ay*, dan di tulis *iy*.

5. Ta' Marbutah

Ta' Marbutah yang dimatikan di tulis h, misalnya شريعة ditulis *syarî'ah*, kecuali telah diserap kedalam bahasa Indonesia yang baku, seperti *mayit*, bila dihidupkan ditulis t *al-maytatu* dalam tulisan Arabnya; الميثة

6. Kata Sandang *Alif Lam*

Alim Lam yang di ikuti oleh huruf *Qomariyyah* dan *Syamsiyyah*, ditulis *al-*, misalnya ditulis *al-Muslimu*, kecuali untuk Nama diri yang diikuti oleh kata Allah, misalnya 'Abdullah ().

7. Huruf Besar

Penulisan huruf besar disesuaikan dengan Ejaan Yang

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
NOTA DINAS	
PENGESAHAN PEMBIMBING DAN KETUA PRODI	
PENGESAHAN PENGUJI	
SURAT PERNYATAAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
PEDOMAN TRANSLETASI	viii
ABSTRAK	x
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Definisi Istilah	7
C. Permasalahan	11
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	13
 BAB II LANDASAN TEORETIS	
A. Kerangka Teori	15
1. Sistem Pengorganisasian	15
2. Konsep Tenaga Pendidik dan Kependidikan	43
3. Pondok Pesantren	47
4. Pengorganisasian tenaga Pendidik dan Kependidikan Di Pondok Pesantren	60
5. Faktor-faktor Pengorganisasian Pesantren	64
B. Tinjauan Penelitian Terdahulu	64
C. Konsep Operasional	68
 BAB III METODE PENELITIAN.	
A. Jenis Penelitian	71
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	72
C. Subyek dan Obyek Penelitian	73
D. Informan Penelitian	73
E. Teknik Pengambilan Data	74
F. Teknik Analisa Data	76
 BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Temuan Umum Penelitian	84
1. Latar Belakang Berdirinya Pesantren.....	84
2. Letak dan Kedudukan.....	85

3. Tujuan.....	85
4. Perkembangan.....	86
5. Jenjang dan sistem Pendidikan.....	87
6. Pengelolaan.....	88
7. Keadaan Guru.....	89
8. Keadaan Siswa.....	90
B. Temuan Khusus.....	92
1. Sistem Pengorganisaian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiah	92
2. Faktor yang mempengaruhi Pengorganisasian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiah	124
C. Pembahasan	127
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	134
B. Saran-Saran	135

DAFTAR KEPUSTAKAAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL I	KEADAAN GURU DI PONDOK PESANTREN YAYASAN HIDAYATUL MA'RIFIYAH (PP.YHM) TAHUN AJARAN 2012/2013	91
TABEL II	KEADAAN SISWA TINGKAT MTS PP. YHM TAHUN AJARAN 2012/2013	92
TABEL III	KEADAAN SISWA TINGKAT MA PP. YHM TAHUNAJARAN 2012/2013	92
TABEL IV	KEADAAN SISWA TINGKAT SMK PP. YHM TAHUN AJARAN 2012/2013	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Proses Pengorganisasian.....	36
Gambar 2	Struktur Organisasi Pesantren.....	96
Gambar 3	Struktur Organisasi MTs Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah	97
Gambar 4	Struktur Organisasi MA Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah	98
Gambar 5	Struktur Organisasi SMK Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah	99

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati, dan mengamalkan ajaran agama Islam dengan menekankan pentingnya moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari.¹ Sebagai lembaga pendidikan Islam pesantren dari sudut historis cultural dapat dikatakan sebagai *training center* yaitu lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai pusat pembinaan, yang otomatis menjadi *cultural center Islam* atau pusat pembinaan dan pendidikan syariat Islam yang di sahkan Islam sendiri yang secara *de facto* tidak dapat diabaikan oleh pemerintah.²

Selain itu, kehadiran pesantren di tengah masyarakat tidak hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai lembaga penyiaran agama dan sosial keagamaan. Selama masa kolonial, pesantren merupakan lembaga pendidikan yang paling banyak berhubungan dengan rakyat, tidak berlebihan kiranya untuk mengatakan pesantren sebagai lembaga pendidikan *Grass Root People* yang sangat menyatu dengan mereka.³

¹ Hasbullah, *Kapita Selesta Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 44.

² *Ibid*, hlm. 40

³ Mastuhu, *Dinamika Pesantren*, (Jakarta: UIIS, 1994), hlm. 21.

Pesantren sebagai komunitas dan sebagai lembaga pendidikan yang besar jumlahnya dan luas penyebarannya di seluruh pelosok tanah air telah banyak memberikan saham dalam pembentukan manusia Indonesia yang religius. Lembaga tersebut telah melahirkan banyak pemimpin bangsa di masa lalu, kini dan agaknya juga di masa datang.

Sejalan dengan batasan di atas, M. Arifin mendefinisikan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan menggunakan sistem kampus. Di dalamnya, santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan atau *leadership* seseorang atau beberapa kyai dengan ciri-ciri yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.⁴

Pesantren di Indonesia berkembang mengarah pada dua model, yaitu *Pertama*, Pesantren Salaf. Pesantren tipe ini yang cenderung mempertahankan tradisi secara kaku, tipe ini lebih memberikan wawasan ritualitas, kurang ada upaya mengimplementasikan aspek-aspek keagamaan ke arah yang lebih konkrit dan operasional.⁵ Tipe pesantren ini dapat disebut juga dengan istilah atau nama pesantren tradisional dengan alasan sebagaimana yang telah diutarakan oleh Ismail M dalam tulisannya “Pengembangan pesantren Tradisional”. Ia mengatakan bahwa

⁴ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), hlm. 240.

⁵ Darmuin, *Prospek Pendidikan Islam di Indonesia : Suatu Telaah Terhadap Pesantren dan Madrasah* di dalam *Bunga Rampai PBM PAI di Sekolah Eksistensi dan Proses Belajar Mengajar Pendidikan Agama Islam*, Penerbit Pustaka Pelajar bekerja sama dengan Fakultas Tarbiyah IAIN Walisongo Semarang, Yogyakarta, 1998, hlm. 78.

ada satu hal yang menonjol sebagai ciri khas pesantren tradisional, yaitu: “hanya memberikan pelajaran agama dengan metode sorogan dan *bandongan* atau weton”.⁶

Kedua, Pesantren Khalaf. Tipe pesantren ini lebih tanggap terhadap perkembangan dan pembaharuan. Di samping mempertahankan tradisi lama, ia juga mengakomodasi terhadap tradisi-tradisi baru yang dianggap lebih baik. Model pesantren ini diakui sebagai yang akomodatif terhadap pembaharuan, diantaranya: mulai akrab dengan kurikulum dan metodologi ilmiah modern, semakin berorientasi terhadap pendidikan dan fungsional, pengaturan program kegiatan, serta mulai berfungsi sebagai pusat pengembangan masyarakat.⁷ Dan telah membuka sistem sekolah umum di lingkungan dan di bawah tanggung jawab pesantren.⁸

Bertolak dari definisi pesantren khalaf di atas, Zamakhsari Dhofier menggolongkan pondok pesantren modern Gontor sebagai salah satu contoh model pesantren khalaf, dimana pesantren tersebut tidak mengajarkan lagi kitab-kitab Islam klasik.⁹ Oleh karena itu ada sebagian orang yang mengatakan bahwa pesantren khalaf adalah atau sama dengan pesantren modern.

Berbicara mengenai eksistensi pesantren sebagai sebuah lembaga pendidikan tentunya tidak akan lepas atau selalu berkaitan dengan bagaimana sebuah pesantren mengelola dan mengorganisasi seluruh komponen atau unsur pendidikan yang ada di

⁶ Ismail SM, *Pengembangan Pesantren “Tradisional”* dalam *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Penerbit Pustaka Pelajar bekerjasama dengan FT. IAIN Walisongo Semarang, Yogyakarta, 2002, hlm. 53.

⁷ Darmuin, M.Ag., *Op.Cit.*, hlm. 81.

⁸ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1994, hlm. 194.

⁹ Zamakhsari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, Cet. IV, (Jakarta: LP3ES, 1999), hlm. 41.

pesantren tersebut. Di dalam dunia pendidikan, cara mengelola dan mengorganisasi merupakan dua unsur atau fungsi dari manajemen pendidikan.¹⁰

Ada beberapa komponen penting yang menentukan keberhasilan sebuah lembaga pendidikan, diantaranya adalah komponen siswa, komponen guru, komponen kurikulum, komponen sarana dan prasarana, serta komponen pengelolaan.¹¹

Setiap komponen ini harus di tata dan di atur sedemikian rupa sehingga bisa di kelola sesuai dengan fungsinya masing-masing agar dapat menghasilkan sesuatu yang baik, kurikulum yang menjadi fokus utama terutama dalam membentuk moral peserta didik harus diprogramkan dengan baik dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Dan dalam proses pencapaian tujuan tersebut, guru memiliki peran yang sangat penting. Sebab itu, guru dalam memberikan pengajaran harus sesuai dengan bidangnya.

Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci selaku salah satu Pondok Pesantren yang ada di Kabupaten Pelalawan telah memenuhi syarat sebagai pondok pesantren, ada asrama, santri mukim, ruang belajar, mesjid, ustaz (Kiyai), lapangan olah raga dan sarana lainnya telah terpenuhi. Masyarakat pun menunjukkan minat yang tinggi terhadap pesantren ini.

¹⁰ Musthofa Rahman, *Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar bekerjasama dengan FT. IAIN Walisongo Semarang, 2002), hlm. 109

¹¹ Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Edisi Revisi, Cetakan ke-1, (Yogyakarta: Adirya Media, 2012), hlm. 15

Salah satu yang menarik dari pesantren ini adalah system *Islamic Boarding School* atau pesantren yang berusaha melakukan peningkatan kualitas pendidikannya dengan membuka jurusan umum, Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) namun bernuansa Islam, dan telah mendapat akreditasi A. Artinya, pola pesantren dalam hal pembelajaran keagamaan, namun mampu melahirkan lembaga pendidikan yang terakreditasi secara Nasional, sehingga akan meluluskan siswa yang kompeten di bidang ketampilan. Perwujudan integrasi antara kedua sistem pendidikan tersebut, yaitu sistem pendidikan pesantren dan sistem pendidikan nasional, merupakan wujud dari tekad pesantren Hidayatul Ma'rifiyah untuk meningkatkan mutu dan ekosistem pesantren dalam era kehidupan yang lebih maju.

Oleh karena itu, sebagai sebuah lembaga pendidikan tentunya tidak akan lepas atau selalu berkaitan dengan bagaimana sebuah pesantren mengelola dan mengorganisasi seluruh komponen atau unsur pendidikan yang ada di pesantren tersebut. Di dalam dunia pendidikan, cara mengelola dan mengorganisasi merupakan dua unsur atau fungsi dari manajemen pendidikan.

Selain itu, Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang independen biasanya memiliki sistem manajemen yang tradisional. Artinya masih menempatkan pimpinan pesantren atau Kyai sebagai figur tunggal dalam mengorganisasikan pendidikannya. Hal ini, tentu akan berbeda dengan sistem manajemen pendidikan di lembaga pendidikan yang lain. Sehingga menarik untuk dikaji dan diteliti lebih mendalam.

Namun dari studi pendahuluan yang penulis lakukan terdapat fenomena atau gejala-gejala yang menarik berkaitan dengan manajemen Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, antara lain;

1. Kurang jelasnya tugas dan fungsi dari masing-masing pengurus, sehingga terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing. Sementara tugas pokok lainnya menjadi terabaikan.
2. Sering hasil keputusan rapat oleh Kepala Sekolah dengan majelis guru tidak terlaksana, karena pimpinan pondok tidak menyetujui hasil rapat.
3. Kurang profesionalnya dalam pengangkatan tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini terlihat ada 4 guru yang memiliki latar belakang berbeda dengan mata pelajaran yang diampunya.
4. Kurang berfungsinya kepala sekolah sesuai dengan jabatannya oleh pimpinan.

Fenomena di atas jelas akan memberikan pengaruh terhadap proses perkembangan pondok pesantren hidayatul ma'rifiyah, dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kemajuan yang diharapkan karena pengelolaan manajemennya yang kurang berjalan secara baik.

Berdasarkan gejala tersebut di atas, penulis ingin meneliti lebih lanjut tentang sistem pengorganisasian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana berjalannya sistem pengorganisasian di Pondok Pesantren Hidayatul Ma:rifiyah tersebut. Untuk itu penulis memberi judul penelitian ini dengan “Sistem

Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan”.

B. Definisi Istilah

1. Sistem Pengorganisasian

Pengertian Sistem Menurut Indrajit mengemukakan bahwa sistem mengandung arti kumpulan-kumpulan dari komponen-komponen yang memiliki unsur keterkaitan antara satu dengan lainnya.¹² Jogianto berpendapat bahwa sistem adalah kumpulan dari elemen-elemen yang berinteraksi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. sistem ini menggambarkan suatu kejadian-kejadian dan kesatuan yang nyata adalah suatu objek nyata, seperti tempat, benda, dan orang-orang yang betul-betul ada dan terjadi.¹³

Dengan demikian penulis dapat mengambil suatu kesimpulan bahwa sistem adalah merupakan kumpulan dari beberapa bagian yang memiliki keterkaitan antara satu sama lain dan saling bekerjasama serta membentuk suatu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan.

Sementara istilah pengorganisasian menurut Sondang P. Siagian dapat di definisikan sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga

¹² Indrajit,, *Analisis dan Perancangan Sistem Berorientasi Object*. (Bandung : Informatika, 2001), hlm. 2

¹³ Jogianto HM. *Sistem Teknologi Informasi*. (Yogyakarta : Andi. 2005). hlm. 2

tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.¹⁴

Menurut George R. Terry dalam bukunya *Dasar-dasar Manajemen, Organizing* (pengorganisasian) adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.¹⁵

Dari definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengorganisasian adalah suatu proses kerjasama antara dua orang atau lebih dalam menyelesaikan tugas-tugas, mengelompokkan orang-orang, kegiatan-kegiatan, alat-alat, dalam satu bentuk kesatuan organisasi sesuai dengan fungsi dan jabatannya masing-masing untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jadi sistem pengorganisasian adalah perpaduan antara kata sistem dengan pengorganisasian, yang menurut penulis dapat diartikan sebagai kumpulan komponen-komponen yang memiliki unsur keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dalam menyelesaikan tugas-tugas, yang dibebankan kepada orang-orang yang terlibat di dalam satu bentuk organisasi sesuai dengan fungsi dan jabatannya masing-masing dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Tenaga Pendidik dan Kependidikan

hlm. 4 ¹⁴ Henri Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004),

hlm. 82 ¹⁵ George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1992),

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberi latihan (ajaran, tuntunan, pimpinan) mengenai ahklak dan kecerdasan pikiran.¹⁶ Menurut Undang-Undang RI No.20 tahun 2003 pasal 39 (2) yaitu pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.¹⁷

Sementara tenaga kependidikan adalah tenaga administrasi atau staf tata usaha yang membantu pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.

Jadi yang dimaksud tenaga pendidik dan kependidikan dalam penelitian ini adalah para guru/ustd/kiayi dan staf administrasi/tata usaha di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci.

3. Pondok Pesantren

Pondok Pesantren terdiri dari dua kata, yaitu pondok dan pesantren. Pondok berasal dari kata *Funduk* (Arab) berarti ruang tidur, wisma sederhana. Sedangkan Pesantren berasal dari bahasa India, yaitu kata *sastri* yang berarti biduan Hindu yang pandai menulis.¹⁸ Maksudnya pesantren adalah tempat bagi orang-orang yang pandai menulis.

Dalam Kamus besar Bahasa Indonesia di jelaskan bahwa pondok pesantren terdiri dari dua kata, yaitu kata pondok dan kata pesantren. Secara

¹⁶ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ke tiga, (Jakarta: Buku Pustaka, 2006), hlm. 262.

¹⁷ Undang-undang dan Peraturan Pemerintahan RI tentang Pendidikan, (Jakarta: Depag RI,2006), hlm.27.

¹⁸ Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta; Raja Grafindo, 1999, hlm. 85

etimologi pondok adalah rumah semetara waktu, sedangkan istilah pesantren berasal dari kata dasar santri yang memiliki arti orang yang mendalami agama Islam. Karena adanya proses asimilasi, maka kata santri menjadi Pesantren.¹⁹

Dari pengertian di atas dapat di katakan bahwa pondok pesantren adalah suatu tempat dimana di dalamnya terdapat santri yang mendalami ilmu pengetahuan agama Islam. Yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana serta memiliki aturan-aturan yang telah ditetapkan.

4. Hidayatul Ma'rifiyah

Hidayatul Ma'rifiyah adalah dua istilah yang mengandung arti mengenal pertunjuk, dimana nama ini adalah nama pondok pesantren yang diberikan oleh Syekh atau Kiayi yang mendirikan pondok pesantren ini yang terdapat di Kabupaten Pelalawan tepatnya di Kelurahan Pangkalan Kerinci Kota Kecamatan Pangkalan Kerinci.

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dilihat identifikasi masalah sebagai berikut;

- a. Apa perlunya sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan dijalankan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci?

¹⁹ W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1989, hlm.

- b. Mengapa perlu sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan dijalankan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci.?
- c. Bagaimana pengelolaan sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci.?
- d. Untuk apa dilakukan sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci. ?
- e. Siapa yang melakukan sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci?

2. Pembatasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi permasalahan pada sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah dan faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas maka untuk lebih terarahnya penelitian ini, penulis perlu merumuskan permasalahan sebagai berikut;

- a. Bagaimana sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci?

- b. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci?

D. Tujuan Penelitian dan Manfa'at Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berangkat dari rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk;

- a. Mengetahui sistem pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan Pondok Pesantren Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah (PP YHM) Pangkalan Kerinci. Kabupaten Pelalawan.
- b. Mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan

2. Manfaat Penelitian

Secara teoritis. Penelitian ini merupakan sumbangan pemikiran dan masukan dalam upaya pengembangan ilmu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan manajemen pengelolaan lembaga pendidikan khususnya di bidang sistem pengorganisasian Sedangkan secara praktis, penelitian ini diharapkan bermamfaat bagi pihak-pihak terkait;

- a. Bagi Institut, hasil penelitian ini sebagai sumber kajian bagi mahasiswa yang membutuhkannya.
- b. Bagi Perpustakaan, hasil penelitian ini sebagai input untuk menambah koleksi khazanah kepustakaan.

- c. Bagi lembaga pendidikan yang di teliti, hasil penelitian ini sebagai bahan untuk peningkatan kualitas manajemen pengorganisasian pondok pesantren yayasan hidayatul ma'rifiyah.
- d. Bagi peneliti, sebagai pengalaman yang berharga untuk memperluas cakrawala berpikir dan memperluas wawasan.

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Kerangka Teori

1. Sistem Pengorganisasian

a. Sistem

“Sistem adalah suatu himpunan suatu “benda” nyata atau abstrak (*a set of thing*) yang terdiri dari bagian-bagian atau komponen-komponen yang saling berkaitan, berhubungan, berketergantungan, saling mendukung, yang secara keseluruhan bersatu dalam satu kesatuan (*Unity*) untuk mencapai tujuan tertentu secara efisien dan efektif”.²⁰

Dengan demikian sistem merupakan kumpulan dari beberapa bagian yang memiliki keterkaitan dan saling bekerja sama serta membentuk suatu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan dari sistem tersebut. maksud dari suatu sistem adalah untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran dalam ruang lingkup yang sempit.

b. Pengorganisasian

²⁰ Fathansyah, *Basis Data*, (Bandung: Informatika, 2002),

Pengorganisasian merupakan gabungan dari kata awalan “pe” dan akhiran “an” pada kata organisasi. Secara istilah, organisasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.²¹

Pengertian lain adalah bahwa Organisasi merupakan suatu sistem dari aktivitas-aktivitas orang yang terkoordinasikan secara sadar, atau kekuatan-kekuatan yang terdiri dari dua orang atau lebih.²² Selain itu, organisasi adalah kerja sama antara dua orang atau lebih dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.²³

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi sesungguhnya merupakan *kumpulan manusia* yang diintegrasikan dalam suatu *wadah kerjasama* untuk menjamin *tercapainya tujuan-tujuan* yang ditentukan. Atau menurut Sudarsono Hardjosoekarto, pengertian yang dapat menyamakan persepsi tentang organisasi adalah bahwa *organisasi merupakan jalinan kontrak (a nexus of contracts)*. Dan oleh karena organisasi merupakan jalinan kontrak, maka faktor penting bagi keberadaan organisasi adalah sejauhmana organisasi tersebut mampu mengadakan kontrak dengan pihak lain.

²¹ Kasim Azhar, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, (Jakarta : LP FE UI dan PAU Ilmu-Ilmu Sosial UI, 1993), hlm.1

²² Khairul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), hlm. 18

²³ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), hlm. 22

Sementara pengorganisasian adalah fungsi kedua dalam Manajemen. Afifuddin (2005) mendefinisikan pengorganisasian sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama.²⁴

Pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen: Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung-jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.²⁵

Untuk memahami hakikat organisasi, perlu diberi pengertian tentang organisasi itu. Dalam hal ini organisasi didefinisikan sebagai: setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang/sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan.

Mengorganisasikan adalah proses mengatur mengalokasikan pekerjaan, wewenang, sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.²⁶

²⁴ Sebagaimana dikutip dalam M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan; Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*, (Lombok : Holistika, 2012), hlm. 37.

²⁵ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administarsi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), Cet. 20, hlm 116.

²⁶ James A. F. Stoner, *Manajemen*, (Jakarta: Prenhallindo, 1996), hlm. 11.

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kelakukuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.²⁷

Organisasi berfungsi sebagai prasarana atau alat dari manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka terhadap organisasi dapat diadakan peninjauan dari dua aspek. Pertama aspek organisasi sebagai wadah dari pada sekelompok manusia yang bekerja sama, dan aspek yang kedua organisasi sebagai proses dari pengelompokan manusia dalam satu kerja yang efisien.²⁸

Menurut Nanang Fattah pengorganisasian adalah “proses membagi kerja kedalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya”.²⁹

Dengan demikian pengorganisasian dapat berarti suatu proses dimana pekerjaan yang akan dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani, dan aktivitas mengkoordinasi hasil-hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.³⁰

²⁷ Winardi, *Asas-Asas Manajemen*. (Bandung : Mandar Maju. 2000), hlm. 375.

²⁸ F.X. Soedjadi, *O&M (Organization and methods) Penunjang Keberhasilan Proses Manajemen*, Cet. Ke-3, (Jakarta: Haji Masgung, 1990), hlm. 17.

²⁹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000). hlm.71.

³⁰ Winardi, *Op. Cit*, hlm. 217

Dalam buku lain dijelaskan, *organizing* (pengorganisasian) sebagai upaya untuk mempertimbangkan tentang susunan organisasi, pembagaan tugas, pembagian tanggung jawab, dan lain-lain yang apabila dikerjakan secara seksama akan menjamin efisien penggunaan tenaga kerja.³¹

Dalam pengorganisasian terdapat suatu arti penyusunan atau penghimpunan pikiran dan tenaga orang-orang yang tergabung dalam organisasi.³² Menurut Siagian Pengorganisasian adalah

“Sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.”³³

Dengan kata lain penyusunan dan penghimpunan sumber manusia dan sumber lain dalam sebuah struktur organisasi. Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui bidang yang satu dengan bidang yang lain dan dapat diketahui batas-batasnya, serta dapat dirancang bagaimana antara bagian dapat melakukan kerja sama sehingga tercapai sinkronisasi tugas. Dengan penugasan yang jelas terhadap orang-orangnya, masing-masing mengetahui wewenang dan kewajibannya.

Menurut B. Siswanto, bahwa *organizing* atau pengorganisasian adalah pembagian kerja yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kesatuan pekerjaan, penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif di antara mereka,

³¹ Zaeni Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. (Yogyakarta : al-Amin dan IKFA.1997), hlm. 38-39

³² Suharsimi Arikunto, *Op Cit*, hlm, 9

³³ M. Sobri Sutikno, *Ob cit*, hlm 37

dan pemberian lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang wajar sehingga mereka bekerja secara efektif.³⁴ Artinya bahwa dalam pengorganisasian perlu adanya fasilitas pekerjaan yang sesuai sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan pencapaian tujuan organisasi dapat direalisasikan.

Sementara Malayu SP. Hasibuan berpendapat bahwa pengorganisasian adalah fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departem (subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan.³⁵

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah suatu proses manajemen untuk mengatur hubungan kerja dan menata suatu organisasi yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas dan menjadi tanggung jawabnya sehingga terwujudlah kesatuan usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Penjelasan di atas juga memberikan gambaran bahwa, organisasi secara terperinci memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Adanya sekelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal.

³⁴ B. Siswanto, Pengantar Manajemen, Jakarta, Bumi Aksara, 2006.

³⁵ Malayu SP Hasibuan, Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah, Jakarta, Bumi Aksara, 2004, hlm. 118

- 2) Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan.
- 3) Adanya sumbangan atau kontribusi berupa pemikiran, tenaga, dan sebagainya dari setiap orang.
- 4) Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
- 5) Adanya tujuan yang ingin dicapai.³⁶

Dengan demikian sistem pengorganisasian dapat diartikan sebagai satu kumpulan yang satu sama lain saling berkaitan dalam satu organisasi yang bekerjasama untuk melakukan satu kegiatan dalam mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien

c. Prinsip-Prinsip Organisasi

Salah satu prinsip pengorganisasian adalah terbaginya semua tugas dalam berbagai unsur organisasi secara profesional. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kelangsungan suatu organisasi tidak terlepas dari pengorganisasian, karena apabila pengorganisasian tidak berjalan dengan baik maka apa yang telah direncanakan sebelumnya tidak akan mendapatkan hasil yang baik.

Sebuah organisasi dapat dikatakan baik, jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Memiliki tujuan yang jelas
- 2) Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut;

³⁶ Khairul Umam, *op. cit*, hlm. 20

- 3) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran
- 4) Adanya kesatuan perintah (*unity of command*), yaitu para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung dan dari atasan tersebut ia menerima perintah atau bimbingan dan bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya kepada atasan tersebut.
- 5) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab masing-masing anggota.
- 6) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan kooperatif.
- 7) Pola organisasi hendaknya permanen dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin
- 8) Adanya jaminan keamanan kerja
- 9) Adanya gaji dan insentif
- 10) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hirarki kerja harus jelas³⁷

Dari penjelasan di atas, maka terdapat kaitan antara konsep dasar manajemen dan pengorganisasian, Fayol mengemukakan sejumlah prinsip manajemen, yaitu :³⁸

³⁷ Saefullah, *op. cit*, hlm. 23-24.

a. Pembagian kerja

Semakin seseorang menjadi spesialis, maka pekerjaannya juga semakin efisien. Alasan adanya pembagian kerja ini diantaranya adalah :

- 1) Setiap orang memiliki kecerdasan yang berbeda-beda;
- 2) Setiap jenis lapangan kerja membutuhkan tenaga ahli yang berbeda-beda;
- 3) Setiap pekerja memiliki pengalaman kerja yang berbeda;
- 4) Mentalitas pekerja yang berbeda;
- 5) Penggunaan waktu yang berbeda;
- 6) Latar belakang pekerja yang berbeda;
- 7) Tingkat pendidikan yang berbeda;³⁹

Agar prinsip ini terlaksana dengan baik, maka perlu dilakukan tes atau penilaian terhadap calon pekerja. Misalnya psikotes, wawancara, dan lainnya.

b. Otoritas dan tanggungjawab

Maksudnya adalah bahwa harus ada wewenang atau tanggungjawab yang diterapkan secara proporsional, agar pelaksanaan kegiatan dalam sebuah organisasi atau lembaga dapat berjalan dengan baik. Dalam konteks ini, seorang manajer adalah orang yang memiliki wewenang dan

³⁸ Sebagaimana yang dikutip oleh Kadarmansi dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1992), hal. 32.

³⁹ U. Syaifullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung; Pustaka Setia, 2012), hlm. 11.

bertanggungjawab. Oleh karena itu, ia harus memberi perintah/tugas supaya orang lain dapat bekerja.

c. Disiplin

Prinsip ini merupakan implikasi dari sikap otoritas dan tanggung jawab di atas. Setiap anggota organisasi, baik atasan maupun bawahan harus menghormati dan mematuhi peraturan-peraturan dalam organisasi yang telah disepakati bersama.⁴⁰

d. Kesatuan perintah

Kesatuan perintah adalah perintah berada di tingkat pimpinan tertinggi kepada bawahannya.⁴¹ Setiap anggota harus menerima perintah dari satu orang saja, agar tidak terjadi konflik perintah dan kekaburan otoritas.

e. Kesatuan arah

Meskipun dalam sebuah organisasi terdiri berbagai divisi atau bagian, namun seluruh pelaksanaannya harus tertunpu pada satu arah tujuan yang sama. Untuk itu, pengarahan pencapaian organisasi harus diberikan oleh satu orang berdasarkan satu rencana.

f. Pengutamaan kepentingan umum/organisasi dari pada kepentingan pribadi. Prinsip ini seperti konsep *al-Mashlahah al-Amm* dalam kaidah

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 13

⁴¹ *Ibid*, hlm. 14

fiqh-nya. Yaitu lebih mengutamakan kepentingan umum atau organisasi dalam setiap aktivitas atau kegiatan organisasi, dari pada mementingkan kepentingan atau keperluan pribadinya.

g. Pemberian kontra prestasi atau remunerasi.

Prinsip ini dalam Islam dikenal dengan *al-Ujrah biqadr al-Musyaqah*, upah di ukur oleh tingkat kesulitan pekerjaannya. Semakin tinggi jabatan, maka semakin berat pula tanggungjawab yang diembannya. Oleh karena itu, tentu harus diberikan upah yang seimbang dengan beban kerja yang diembannya tersebut.

h. Sentralisasi/pemusatan

Prinsip ini didasarkan bahwa setiap organisasi pasti memiliki pusat kekuasaan dan wewenang instruksi. Kemudian ia akan mendistribusikan wewenangnya kepada bawahannya. Meskipun demikian, tetap penanggungjawab utamanya terpusat pada manajer puncak dalam sebuah organisasi. Manajer adalah penanggung jawab terakhir dari keputusan yang diambil.

i. Hirarki

Otoritas wewenang dalam organisasi bergerak dari atas ke bawah. Namun demikian, proses ini tidak boleh menyalahi kapasitas yang dimiliki bawahannya. Sehingga tidak salah kaprah, misalnya, desain produk ke

bagian pemasaran, bagian akademik mengurus keuangan.⁴² Oleh karena itu, perlu adanya sistem pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang secara hirarkis tersusun dalam kapasitas yang sama. Misalnya dari desain produk ke bagian pembuatan, dari bagian akademik ke bagian kurikulum, dan seterusnya.

j. Teratur

Material dan manusia harus diletakkan pada waktu dan tempat yang serasi. Artinya, harus ada keteraturan dan ketertiban baik secara material maupun secara sosial. Secara material, misalnya inventaris sebuah organisasi harus terkelola dengan teratur dan tertib. Sementara secara manusia atau sosial, misalnya penempatan karyawan atau staf harus sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

k. Keadilan

Meskipun secara structural terjadi perbedaan, namun demikian seorang manajer harus adil dan akrab dengan bawahannya. Artinya, bukan berarti keadilan di sini diartikan dengan *sama rasa sama rata*. Akan tetapi, harus ada berasas pada kuantifikasi. Misalnya, jika berkaitan dengan upah, maka dasarnya adalah kedudukannya, jika berkaitan dengan bonus, maka yang diukur adalah prestasinya.⁴³

l. Kestabilan staf

⁴² *Ibid*, hlm. 15

⁴³ *Ibid*, hlm. 16.

Prinsip ini, berkaitan dengan proses kesinambungan kinerja dalam organisasi. Perputaran karyawan yang terlalu tinggi menunjukkan tidak efisiennya fungsi organisasi. Artinya, semakin sering berganti pejabat, maka semakin jelek dalam sebuah organisasi.⁴⁴

m. Inisiatif

Anggota harus diberi kebebasan untuk menyusun dan menjalankan program kerjanya. Setiap anggota harus didorong untuk mempunyai inisiatif sendiri dalam mengembangkan kinerjanya. Sehingga tidak tergantung pada atasannya.

n. Semangat kelompok

Prinsip ini bertolak dari kesamaan visi dan misi organisasi. Semua komponen dalam organisasi merupakan sistem terpadu. Seluruh karyawan atau staf organisasi bagaikan jejaring laba-laba yang bersatu sebagai tim yang solid dalam memperjuangkan visi dan misi tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan semangat kelompok, komunikasi yang aktif, dan melakukan wisata bersama.

Sementara menurut Williams, bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi beberapa hal sebagai berikut :

1) Tujuan yang jelas

Organisasi dibentuk atas dasar tujuan yang ingin dicapai, maka tidak ada organisasi tanpa adanya tujuan. Misalnya, organisasi pelayanan

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 17

kesehatan, seperti rumah sakit dan puskesmas sebagai sebuah organisasi, mempunyai tujuan yang ingin dicapai antara lain memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

2) Skala Hirarki

Dalam sebuah organisasi, harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan, pembantu pimpinan, hingga pelaksana, sehingga dapat mempertegas dalam pendelegasian wewenang dan pertanggung-jawaban dan akhirnya menunjang efektivitas jalannya sebuah organisasi secara keseluruhan.

3) Kesatuan Perintah

Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada atasan.

4) Pendelegasian wewenang

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan yang terbatas dalam menjalankan pekerjaannya sehingga perlu dilakukan pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian wewenang yang dilimpahkan meliputi kewenangan dalam pengambilan keputusan, melakukan hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya.

5) Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan tugasnya, setiap pegawai dalam organisasi harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasannya.

6) Pembagian Pekerjaan

Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal, dilakukan pembagian tugas atau pekerjaan yang didasarkan pada kemampuan dan keahlian masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas, akan memperjelas pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, dan menunjang efektifitas jalannya organisasi.

7) Rentang Pengendalian

Artinya, bahwa jumlah bawahan atau staff yang harus dikendalikan oleh seorang atasan, perlu dibatasi secara rasional. Rentang kendali ini sesuai dengan bentuk dan tipe organisasi. Semakin besar suatu organisasi dengan jumlah pegawai yang cukup banyak, maka semakin kompleks rentang pengendaliannya.

8) Fungsional

Dalam suatu organisasi, seorang pegawai secara fungsional harus jelas tugas dan wewenangnya, kegiatannya, hubungan kerja, serta tanggung jawab dari pekerjaannya.

9) Pemisahan

Beban tugas pekerjaan seseorang tidak dapat dialihkan tanggung jawabnya kepada orang lain.

10) Keseimbangan

Maksudnya keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dan tujuan organisasi. Dalam hal ini, penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan organisasi tersebut, yang akan diwujudkan melalui aktivitas yang akan dilakukan. Organisasi yang aktivitasnya sederhana, seperti koperasi di desa terpencil maka struktur organisasinya berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota besar.

11) Fleksibilitas

Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi dan juga karena adanya pengaruh dari luar organisasi, sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

12) Kepemimpinan

Dalam organisasi diperlukan kepemimpinan. Dengan kata lain sebuah organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakkan oleh pemimpin organisasi tersebut.⁴⁵

d. Tipe-tipe Organisasi

Pembentukan organisasi didasarkan pada tujuan dan kepentingan orang yang membentuk organisasi. Untuk apa organisasi itu didirikan, dan

⁴⁵ Khairul Umam, *op. cit*, hlm.20 – 22.

bagaimana hubungan antar individu diatur sangat menentukan tipe-tipe organisasi. Dengan dasar tersebut tipe organisasi dibedakan sebagai berikut:⁴⁶

1). Struktur lini (jalur)

Struktur lini juga disebut struktur garis atau struktur saklar. Dalam tipe ini hanya ada satu hubungan langsung, hubungan vertikal antara berbagai tingkat organisasi. Wewenang dari puncak pimpinan mengalir secara langsung kebagian-bagian bawahnya.⁴⁷

2). Struktur lini dan staf

Organisasi yang mempunyai hubungan langsung, vertikal antara berbagai tingkat, tanggung jawab khusus untuk memberikan bantuan dan sarana kepada pimpinan lini. Bahwa wewenang atasan dilimpahkan kepada satuan (tingkat) di bawahnya dalam suatu bidang pekerjaan pokok maupun pekerjaan tambahan, dan di bawah atasan (pimpinan) diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando, tetapi hanya nasihat dan bantuan dalam bidang keahlian tertentu.⁴⁸

3). Struktur fungsional

⁴⁶ *Ibid*, hlm. 67

⁴⁷ *ibid*

⁴⁸ *Ibid*, hlm. 67 – 68.

Dimana staf bagian diberikan kewenangan atas kepercayaan dalam bidang khusus. Jelasnya bahwa wewenang atasan dilimpahkan kepada satuan organisasi bawahnya dalam bidang tertentu.⁴⁹

4). Struktur matriks (metris).

Organisasi yang permanen (tetap) dan didesain untuk mencapai tujuan yang khusus dengan menggunakan tim spesialis dari berbagai fungsi dalam organisasi. Struktur ini digunakan dalam hal-hal yang khusus yang memiliki berbagai keahlian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam waktu yang relative singkat, sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi sejak berdirinya tidak pernah tinggal diam atau mengalami stagnasi.⁵⁰

e. Proses Pengorganisasian

Pada prinsipnya manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawasi segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

⁴⁹ *Ibid*

⁵⁰ *Ibid*, hlm. 68

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi itu tidak terlepas dari beberapa unsur atau elemen yang ada dalam manajemen. Menurut Winardi unsur-unsur dasar manajemen yang lazim dipakai sebagai berikut;⁵¹

1. Manusia (*Man*);
2. Bahan-bahan (*Materials*);
3. Mesin-mesin (*Mechines*);
4. Metode-metode (*Methods*);
5. Uang (*Money*);
6. Pasar (*Marker*).

Dengan demikian, untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dalam manajemen, maka keenam “M” ini harus direncanakan, diorganisasikan, digerakkan dan diawasi. Dengan kata lain, semua unsur manajemen ini harus berorientasi pada konsepsi fungsi manajemen yang lazim dinamakan POAC.

Salah satu unsur atau elemen manajemen adalah pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien untuk memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

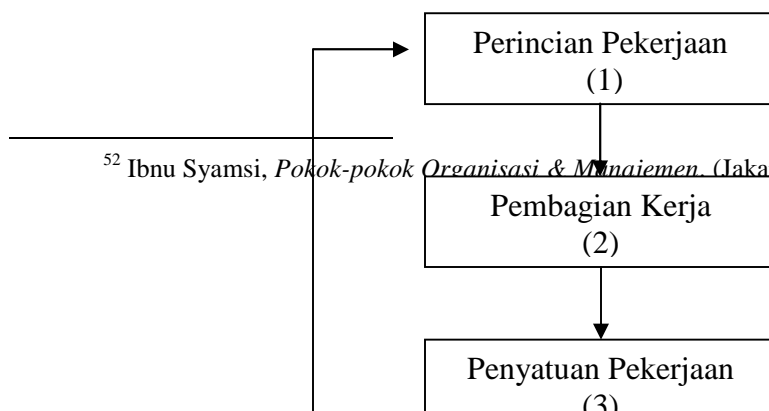
⁵¹ Winardi, *op. cit*, hlm. 7.

Dalam hal ini, Ibnu Syamsi mengatakan bahwa organisasi dapat diartikan secara statis dan dinamis. Dikatakan statis, organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dan dikatakan dinamis, organisasi merupakan suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam melakukan aktivitas atau kegiatan, suatu organisasi harus mengacu pada prinsip-prinsip organisasi. Ada beberapa prinsip organisasi, di antaranya; 1). pembagian tugas pekerjaan; 2). kesatuan pengarahan; 3). sentralisasi; dan 4). mata rantai tingkat jenjang organisasi.⁵²

Proses pengorganisasian ini sangat penting sebagai proses pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil dan sekaligus membebaskan tugas-tugas tersebut kepada orang yang sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.

Selain itu, proses pengorganisasian juga akan membantu mengalokasikan sumber daya dan mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Dalam proses pengorganisasian ini dapat dilakukan beberapa langkah sebagaimana digambarkan dalam bagan berikut;

Gambar 1
Proses Pengorganisasian



⁵² Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi & Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), hlm. 13

Pada bagan di atas digambarkan proses pengorganisasian melalui lima (5) tahap, yaitu;⁵³

- 1) *Merinci pekerjaan dengan menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.* Pada tahap ini perincian pekerjaan bertolak dari penetapan tujuan organisasi. Karena tujuan harus dijabarkan ke dalam tugas-tugas pokok. Tugas-tugas pokok kemudian dijabarkan ke dalam fungsi, dan fungsi diikuti dengan kegiatan-kegiatan. Implementasi kegiatan-kegiatan harus pula mempedomani daftar tugas yang telah buat/ditetapkan. Setiap jabatan, bidang, unit dan seksi memiliki tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, tetapi tetap dalam satu kesatuan mencapai tujuan organisasi. Secara garis besar, struktur organisasi juga visualisasi dari bentuk-bentuk pekerjaan bidang, unit dan seksi. Sedangkan perincian tentang pekerjaan secara mendetail dirumuskan melalui rapat bidang, unit dan seksi tersebut. Pada umumnya, pondok pesantren belum memiliki daftar pekerjaan dalam bentuk tertulis. Namun di bidang pendidikan, masing-masing pondok pesantren telah memiliki daftar dan schedule pekerjaan yang relatif jelas.
- 2) *Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau kelompok.* Pada tahap ini pembagian

⁵³ *Ibid*, lihat juga M. Sobry Sutikno, *op. cit*, hlm. 44

kerja merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Pembagian kerja merupakan pemecahan tugas, sehingga orang perorang di dalam organisasi bertanggung jawab pada kegiatan tertentu saja. Dengan kata lain, pembagian kerja merupakan spesialisasi orang dan pekerjaannya.

3) *Penyatuan pekerjaan secara rasional dan efisien (departementalisasi).*

Pada tahap ini pembagian dalam departemen-departemen merupakan metode yang paling sering digunakan untuk melakukan pembagian kerja, yakni suatu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan dalam satuan yang saling berhubungan. Departementasi merupakan struktur formal suatu organisasi sebagai kesatuan dari berbagai departemen, bagian dan posisi jabatan organisasi serta hubungan satu dengan lainnya. Peta organisasi biasanya menggambarkan lima (5) aspek struktur organisasi; (1). pembagian tugas; (2). para pimpinan dan bawahannya; (3). jenis pekerjaan yang dikerjakan; (4). pengelompokan bagian pekerjaan; dan (5). tingkatan manajemen.

4) *Menetapkan mekanisme kerja (mengkoordinasikan pekerjaan).*

Pembagian pekerjaan dan pengelompokan pekerjaan menggambarkan dinamika yang kompleks, tugas-tugas yang beragam, serta para pekerja yang memiliki kualifikasi, kecakapan dan kemampuan yang tidak sama, termasuk kemauan, keinginan, tingkat disiplin, dan tujuan pribadi. Untuk itu perlu dilakukan koordinasi guna meningkatkan efektivitas kerja dan

secara dini dapat mengatasi permasalahan di lapangan. Mekanisme koordinasi yang dilaksanakan di pondok pesantren yang ada berupa mekanisme koordinasi berjenjang mulai dari unit terkecil, seperti seksi-seksi sampai ke jenjang pimpinan. Koordinasi dilakukan secara berkala, baik bulanan, triwulan, semester, dan tahunan, dan sering pula bersifat insidental karena ada sesuatu yang dianggap penting.

- 5) *Melakukan monitoring dan reorganisasi.* Monitoring dilakukan berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan agar berjalan lancar sesuai dengan yang direncanakan. Selain itu, adanya peluang untuk melakukan penyesuaian baik dalam rincian pekerjaan, pembagian pekerjaan, pengelompokan pekerjaan dan mekanisme koordinasi⁵⁴

Selain itu, untuk dapat mencapai tujuannya secara berhasilguna dan berdayaguna, maka suatu organisasi perlu menerapkan asas-asas tertentu dalam pengorganisasian kelembagaannya. Adapun asas-asas kelembagaan yang perlu dipertimbangkan dalam suatu organisasi (khususnya di lingkungan aparatur pemerintah), secara lengkap dapat dikemukakan sebagai berikut :

- 1) *Asas Pembagian Tugas*

Hal ini mengandung arti bahwa setiap tugas (di lingkungan aparatur : tugas umum pemerintahan dan pembangunan) perlu dibagi habis ke dalam tugas-tugas bagian, divisi atau seksi (di lingkungan aparatur : Departemen, Lembaga Pemerintah Non-Departemen dan

⁵⁴ *Ibid*

aparatur pemerintah lainnya), sehingga dapat dijamin selalu adanya tanggung jawab dalam penyelenggaraan tugas-tugas tersebut. Namun demikian hal ini tidak berarti bahwa suatu instansi dapat melaksanakan sendiri tugas yang menjadi tanggung jawabnya tanpa adanya kerja sama dengan Instansi lain yang terkait. Sesuai dengan asas ini maka perlu adanya perumusan tugas yang jelas sehingga dapat dicegah duplikasi, benturan dan kekaburan.

2) *Asas Fungsionalisasi.*

Dalam asas fungsionalisasi, pelaksanaan tugas harus ada suatu instansi / unit kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab. Dengan kata lain asas ini menentukan instansi atau satuan kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab atas suatu tugas umum pemerintahan dan pembangunan. Pada gilirannya asas ini akan menentukan mekanisme koordinasi dalam arti bahwa instansi atau satuan kerja yang secara fungsional paling bertanggung jawab tersebut berkewajiban untuk memprakarsainya.

3) *Asas Koordinasi.*

Asas ini menekankan agar dalam penyusunan kelembagaan memungkinkan terwujudnya koordinasi yang mantap dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

4) *Asas Kesiambungan.*

Asas kesinambungan mengharuskan adanya institusialisasi dalam pelaksanaan, dalam arti bahwa tugas-tugas (tugas umum pemerintahan dan pembangunan) harus berjalan secara terus menerus sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah ditetapkan tanpa tergantung pada diri pejabat/pegawai tertentu.

5) *Asas Keluwesan.*

Asas keluwesan menghendaki agar organisasi selalu mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan keadaan sehingga dapat dihindari kekakuan dalam pelaksanaan tugasnya.

6) *Asas Akordion.*

Asas akordion menentukan bahwa organisasi dapat berkembang atau mengecil sesuai dengan tuntutan tugas dan beban kerjanya. Namun demikian pengembangan/penciutan suatu organisasi tidak boleh menghilangkan fungsi yang ada.

7) *Asas Pendelegasian Wewenang.*

Asas ini menentukan tugas-tugas yang perlu didelegasikan dan tugastugas yang masih harus dipegang pimpinan. Sebagai konsekuensi dari asas pelimpahan wewenang tersebut maka setiap unit yang menerima pelimpahan tersebut harus mampu melaksanakan wewenang dan tugas-tugas yang dilimpahkan.

8) *Asas Rentang Kendali.*

Dalam asas rentang kendali ini dimaksudkan agar dalam menentukan jumlah satuan organisasi atau orang yang dibawah oleh seorang pejabat pimpinan, diperhitungkan secara rasional mengingat terbatasnya kemampuan seorang pimpinan / atasan dalam mengadakan pengendalian terhadap bawahannya.

9) *Asas Jalur dan Staf.*

Agar terdapat kejelasan antara tugas pokok dan penunjang, maka dalam pengorganisasian kelembagaam aparatur pemerintah digunakan asas jalur dan staf. Asas jalur dan staf adalah asas yang menentukan bahwa dalam penyusunan organisasi perlu dibedakan antara satuan-satuan organisasi.⁵⁵

2. Konsep Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Menurut Undang-Undang no 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6, bahwa yang dimaksud tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.⁵⁶ Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.⁵⁷

⁵⁵ Lihat Khairul Umam, *Manajemen Organisasi*, hlm. 60 – 61.

⁵⁶ Undang-undang dan Peraturan Pemerintahan RI tentang Pendidikan, (Jakarta: Depag RI,2006) hlm.27.

⁵⁷ *Ibid*

Berdasarkan Undang-Undang tersebut pada pasal 39, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sementara tenaga pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.⁵⁸

Lebih lanjut, pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberi latihan (ajaran, tuntunan, pimpinan) mengenai ahklak dan kecerdasan pikiran.⁵⁹ Menurut Undang-Undang RI No.20 tahun 2003 pasal 39 (2) yaitu pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik di perguruan tinggi.⁶⁰

Secara khusus, menurut Undang-Undang No.14 tahun 2005 tentang guru dan dosen pasal 10 ayat (1), guru dikatakan memiliki kompetensi yang baik apabila ia telah menguasai empat kompetensi yaitu kompetensi pedagogik,

⁵⁸ *Ibid*, hlm. 233

⁵⁹ Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ke tiga, (Jakarta: Buku Pustaka, 2006), hlm. 262.

⁶⁰ Undang-undang dan Peraturan Pemerintahan RI tentang Pendidikan, (Jakarta: Depag RI,2006) hlm.27.

kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:⁶¹

a. Kompetensi pedagogik

Kompetensi pedagogik yaitu kemampuan dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang meliputi: (a) pemahaman wawasan atau landasan kependidikan; (b) pemahaman terhadap peserta didik; (c) pengembangan kurikulum/ silabus; (d) perancangan pembelajaran; (e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; (f) evaluasi hasil belajar; dan (g) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

b. Kompetensi kepribadian

Kompetensi kepribadian yaitu kemampuan kepribadian yang meliputi: (a) mantap; (b) stabil; (c) dewasa; (d) arif dan bijaksana; (e) berwibawa; (f) berakhlak mulia; (g) menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat; (h) mengevaluasi kinerja sendiri; dan (i) mengembangkan diri secara berkelanjutan.

c. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial yaitu merupakan kemampuan pendidik sebagai bagian dari masyarakat untuk : (a) berkomunikasi lisan dan tulisan; (b) menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional; (c) bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan,

⁶¹ *Ibid*, hlm.131.

orangtua/wali peserta didik; dan (d) bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.

d. Kompetensi profesional

Kompetensi profesional yaitu merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam meliputi: (a) konsep, struktur, dan metoda keilmuan/teknologi/seni yang menaungi/koheren dengan materi ajar; (b) materi ajar yang ada pada kurikulum sekolah; (c) hubungan konsep antar mata pelajaran terkait; (d) penerapan konsep-konsep keilmuan pada kehidupan sehari-hari;

Dalam organisasi pendidikan, tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumberdaya manusia potensial yang turut berperan serta dalam mewujudkan tujuan pendidikan.

Tujuan utama dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.⁶²

Oleh sebab itu, pengorganisasian sebagai sebuah proses merupakan usaha membagi kerja ke dalam tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan

⁶² Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1998), hlm.110

kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya manusia, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.⁶³

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasi, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan. Agar organisasi dapat berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, maka dalam fungsi organisasi harus terlihat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.⁶⁴

3. Pondok Pesantren

a. Pengertian Pesantren

Pesantren berasal dari kata “santri” yang mendapat awalan “pe” dan akhiran “an” yang berarti tempat tinggal santri.⁶⁵ Atau juga kata *sant* dan *tra* yang berasal dari bahasa sansekerta, *sant* (manusia baik) dan *tra* (suka menolong), maka pesantren berarti tempat pendidikan manusia baik-baik.

Sedangkan menurut Ensiklopedi Islam bahwa pesantren itu berasal dari bahasa *Tamil* yang artinya guru mengaji atau dari bahasa India “*Shastri*” dan kata “*Shastra*” yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau ilmu tentang pengetahuan.⁶⁶

⁶³ Nanang Fattah, *op. cit.* hlm. 71

⁶⁴ Soekidjo Notoatmodjo, *op. cit.* hlm. 114.

⁶⁵ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982), hlm. 18.

⁶⁶ Hasan Shadily, *Ensiklopedi Islam*, (Jakarta: Ichtiar Baru Van Hoeve, 1993), hlm. 99. Lihat juga Azyumardi Azra, M.A. dkk, *Ensiklopedi Islam*, (Jakarta : PT. Ikhtiar Baru Van Hoeve, 1993), Jilid IV, hlm. 99.

Menurut Soegarda Poerbawatja, kata pesantren berasal dari kata santri, dengan mendapat tambahan awalan “pe” dan akhiran “an” yang menentukan tempat, sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat para santri.⁶⁷ Sedangkan Karel A. Steenbrink mengemukakan bahwa istilah pondok berasal dari bahasa Arab “funduq” yang berarti pesanggrahan atau penginapan bagi orang yang bepergian.⁶⁸

Sedangkan secara terminologis pesantren adalah suatu lembaga pendidikan tradisional Islam yang mempelajari, memahami, mendalami, menghayati, dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.⁶⁹

Menurut Nurcholis Madjid pesantren adalah lembaga yang mewujudkan proses wajar perkembangan sistem pendidikan nasional.⁷⁰ Lebih luas lagi M. Arifin mendefinisikan pesantren sebagai sebuah pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui oleh masyarakat sekitar, dengan sistem asrama (kampus) dimana menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada dibawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kyai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal.⁷¹

⁶⁷ Soegarda Poerbawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, (Jakarta : Gunung Agung, 1976), hlm. 279.

⁶⁸ Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah*, (Jakarta : LP3ES, 1982), hlm. 22.

⁶⁹ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994), hlm. 55.

⁷⁰ Nurcholis Madjid, *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, dalam *Pergumulan Dunia Pesantren*, (Jakarta: P3M, 1985), hlm. 13.

⁷¹ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1999), hlm. 240.

Sedangkan Mastuhu mendefinisikan pesantren sebagai lembaga pendidikan “tradisional” Islam untuk mempelajari, memahami dan mendalami, menghayati dan mengamalkan ajaran Islam dengan menekankan pentingnya moral keagamaan sebagai pedoman perilaku sehari-hari.⁷²

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut diatas, maka pesantren menurut penulis adalah suatu lembaga pendidikan dan pengajaran yang didalamnya terdapat kyai sebagai *central figure*, santri, masjid dan pondok.⁷³

Dalam pertumbuhannya, pondok pesantren telah mengalami beberapa fase perkembangan. Hasil penelitian LP3S Jakarta, telah mencatatkan 5 macam pola fisik pondok pesantren, sebagai berikut.

Pertama, Pondok pesantren terdiri dari masjid dan rumah Kiai. Pondok pesantren seperti ini masih bersifat sederhana sekali, di mana Kiai masih mempergunakannya untuk tempat mengajar, kemudian santri hanya datang dari daerah sekitar pesantren itu sendiri.

Kedua, Pondok pesantren selain masjid dan rumah Kiai, juga telah memiliki pondok atau asrama tempat menginap para santri yang datang dari daerah-daerah yang jauh.

⁷² Mastuhu, *op. cit*, hlm. 32.

⁷³ Istilah pondok menurut Zamakhsari Dhofier berasal dari pengertian asrama-asrama para santri yang disebut pondok atau tempat tinggal yang dibuat dari bambu, atau barangkali berasal dari kata Arab berarti hotel atau asrama. (lihat dalam Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, *Op.Cit.*, hlm.18).

Ketiga, Pola ini, di samping memiliki kedua pola tersebut di atas dengan sistem weton dan sorogan, pondok pesantren ini telah menyelenggarakan sistem pendidikan formal seperti madrasah

Keempat. Pola ini selain memiliki pola-pola tersebut di atas, juga telah memiliki tempat untuk pendidikan ketrampilan, seperti peternakan, perkebunan dan lain-lain.

Kelima. Dalam pola ini, di samping memiliki pola keempat tersebut, juga terdapat bangunan-bangunan seperti: perpustakaan, dapur umum, ruang makan, kantor administrasi, toko, dan lain sebagainya. Pondok pesantren tersebut telah berkembang atau bisa juga disebut pondok pesantren pembangunan.⁷⁴

Menurut Zamakhsyari Dhofir bahwa pesantren digolongkan kecil bila memiliki santri di bawah 1000 orang yang pengaruhnya hanya sebatas kabupaten. Pesantren sedang, memiliki santri antara 1000-2000 orang yang pengaruhnya meliputi beberapa kabupaten. Pesantren besar memiliki santri lebih dari 2000 orang dan biasanya berasal dari beberapa propinsi.⁷⁵

Mengenai tujuan pendidikan di pesantren, Mastuhu mengungkapkan bahwa tujuan pendidikan pesantren adalah :

“Menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat atau berkhidmat kepada

⁷⁴ Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Lembaga Studi Islam dan kemasyarakatan LKIS, 1999), hlm. 138.

⁷⁵ Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hlm. 82.

masyarakat, dengan jalan menjadi kawula atau abdi masyarakat (pelayan-pelayan masyarakat) sebagaimana kepribadian Nabi Muhammad SAW, (mengikuti sunah Nabi), mampu berdiri sendiri, bebas dan teguh dalam kepribadian, menyebarkan agama atau menegakkan Islam dan kejayaan umat Islam di tengah-tengah masyarakat (*izzul Islam wal muslimin*), dan mencintai ilmu dalam rangka mengembangkan kepribadian Indonesia.”⁷⁶

b. Sistem Pendidikan Pesantren

Istilah “sistem” berasal dari bahasa Yunani “*sistema*”, yang berarti sehimpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan suatu keseluruhan.⁷⁷ Dengan demikian, sistem pendidikan adalah totalitas interaksi dari seperangkat unsur-unsur pendidikan yang bekerja sama secara terpadu dan saling melengkapi satu sama lain menuju tercapainya tujuan pendidikan yang dicita-citakan.⁷⁸

Begitu halnya dengan pesantren sebagai suatu lembaga pendidikan Islam Indonesia yang bertujuan untuk mendalami ilmu agama Islam, dan mengamalkannya sebagai pedoman hidup keseharian, atau disebut *tafaqquh fiddin* dengan menekankan pentingnya moral dalam hidup bermasyarakat,⁷⁹ maka harus ada sinkronisasi antara beberapa unsur pesantren sebagai lembaga pendidikan dalam rangka mewujudkan nilai-nilai luhur yang mendasari, menjiwai, menggerakkan dan mengarahkan kerjasama di atas.

⁷⁶ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta : INIS, 1994), hlm. 55. Lihat juga Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 1994), hlm. 201-202.

⁷⁷ Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Kependidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997), hlm. 107.

⁷⁸ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, *Op.Cit.*, hlm. 6

⁷⁹ Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2000), hlm. 9.

Sinkronisasi unsur-unsur serta nilai dalam sistem pendidikan pesantren merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan satu dari yang lain. Sistem pendidikan pesantren didasari, digerakkan dan diarahkan dengan nilai-nilai kehidupan yang bersumber pada dasar Islam yang membentuk pandangan hidup. Pandangan hidup yang secara kontekstual berkembang sesuai dengan realita sosial inilah yang menetapkan tujuan pendidikan. Dengan demikian, maka sistem pendidikan pesantren didasarkan atas dialog yang terus menerus antara kepercayaan terhadap ajaran agama yang diyakini memiliki nilai kebenaran mutlak dan realitas sosial yang memiliki kebenaran relatif.⁸⁰

1) Kurikulum Pesantren

Pada sebuah lembaga pendidikan, kurikulum merupakan salah satu komponen utama yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan isi pengajaran, mengarahkan proses mekanisme pendidikan, tolok-ukur keberhasilan dan kualitas hasil pendidikan.⁸¹ Menurut Iskandar W., kurikulum merupakan program pendidikan sekolah yang disediakan untuk siswa.⁸²

Sebagian pesantren istilah kurikulum tidak dapat ditemukan, walaupun esensi materinya ada dalam praktek pengajaran, bimbingan

⁸⁰ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, *Op.Cit.*, hlm. 26.

⁸¹ Chabib Thoha, "Pengembangan Kurikulum PAI untuk Pembentukan Masyarakat Madani", dalam *Makalah* (Semarang: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo, 1999), hal. 1.

⁸² Iskandar Wiryokusumo dan Usman Mulyadi, *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), hlm. 6.

rohani dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari di pesantren. Semua itu merupakan satu kesatuan dalam proses pendidikannya. Pesantren lama (tradisional) memang belum mengenal kebiasaan merumuskan secara detail materi pelajaran dalam bentuk kurikulum, namun hanya menekankan salah satu aspek saja, yaitu aspek keakhiratan. Ini merupakan kelemahan sistem pendidikan pesantren. Dengan memperhatikan kekurangan-kekurangan yang ada pada pesantren, muncul reaksi dikalangan kyai yang berwawasan luas dan berpandangan jauh ke depan dan untuk menawarkan konsep pendidikan pesantren yang berwawasan.

Pada dasarnya kurikulum pesantren tidak bisa lepas dari kitab kuning, sebab alasan pokok munculnya pesantren untuk mentransmisikan Islam tradisional seperti yang terdapat pada kitab-kitab klasik yang dikenal dengan istilah kitab kuning. Khususnya di Indonesia, kitab-kitab tersebut mengandung ilmu yang dianggap sudah bulat, tidak dapat ditambah, hanya diperjelas dan dirumuskan kembali.⁸³ Kitab kuning yang menjadi khazanah intelektual pesantren ini, merupakan unsur mutlak dari konservatisme kurikulum.

Kurikulum pesantren dalam hal ini pesantren “salaf” yang statusnya sebagai lembaga pendidikan non-formal, hanya mempelajari agama, bersumber pada kitab-kitab klasik meliputi bidang-bidang studi:

⁸³ Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning; Pesantren Dan Tarekat*, (Bandung: Mizan, 1995), hlm. 17.

Tauhid, Tafsir, Hadis, Fiqh, Ushul Fiqh, Tashawuf, Bahasa Arab (Nahwu, Sharaf, Balaghah, dan Tajwid), Mantiq, dan Akhlak, yang kesemuanya dapat digolongkan ke dalam 3 golongan yaitu: 1) kitab dasar, 2) kitab menengah, 3) kitab besar.⁸⁴

Kurikulum dalam jenis pendidikan pesantren berdasarkan tingkat kemudahan dan kompleksitas ilmu atau masalah yang dibahas dalam kitab, jadi ada tingkat awal, tingkat menengah, dan tingkat lanjut. Setiap kitab bidang studi memiliki tingkat kemudahan dan kompleksitas pembahasan masing-masing, sehubungan dengan itu, maka evaluasi kemajuan belajar pada pesantren juga berbeda dengan evaluasi dari madrasah dan sekolah umum.

Kurikulum pada pesantren kontemporer, menurut Ronald Alan Lukens Bule memiliki sedikitnya empat bentuk:⁸⁵

Pertama, ngaji (pendidikan agama) yaitu belajar membaca teks-teks Arab, terutama al- Quran dan kitab-kitab klasik (kitab kuning). *Kedua*, pengalaman dan pendidikan moral. Pengalaman hidup yang diajarkan di pesantren dan penghayatan nilai-nilai moral, termasuk di antaranya kesederhanaan, persaudaraan Islam, keikhlasan dan nilai kemanusiaan. *Ketiga*, sekolah dan pendidikan umum. Pada pesantren kontemporer telah memiliki sekolah (madrasah) satu sekuler yang disebut

⁸⁴ Zamakhsyari Dhofier, Tradisi Pesantren, hal. 34.

⁸⁵ Ronald Alan Lukens Bule, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Yogyakarta: Gama Media, 2004), hlm. 62-84.

sistem nasional dan yang lain keagamaan yang disebut sistem madrasah. *Keempat*, adanya kursus dan ketrampilan, yang masing-masing pesantren menyesuaikan kebutuhan kerja.

Karakteristik kurikulum dalam pesantren yang terfokus pada ilmu agama seperti di atas, tidak lepas dari tujuan pondok pesantren itu sendiri, yaitu “mempersiapkan para santri untuk menjadi orang alim dalam ilmu agama yang diajarkan oleh Kiai yang bersangkutan, serta mengamalkannya dalam masyarakat.”⁸⁶

Dewasa ini, kalangan pesantren (termasuk pesantren salaf) mulai menerapkan sistem madrasati. Kelas-kelas dibentuk secara berjenjang dengan tetap memakai kurikulum dan materi pelajaran dari kitab-kitab kuning, dilengkapi pelatihan ketrampilan seperti menjahit, mengetik, dan bertukang.

Sistem ini kurikulumnya masih sangat umum tidak secara jelas dan terperinci. Tetapi, yang jelas semua pelajaran tersebut telah mencakup segala aspek kebutuhan santri dalam sehari semalam.⁸⁷ Kurikulum yang berkaitan dengan materi pengajian berkisar pada ilmu-ilmu agama dengan segala bidangnya seperti disebut sebelumnya. Kendati demikian, tidak berarti ilmu-ilmu keislaman yang diajarkan di pesantren-pesantren sama

⁸⁶ Arifin H.M., *Kapita*, hal. 248

⁸⁷ Wahjoetomo, *Perguruan*, hal. 84-85

dan seragam. Pada umumnya, setiap pesantren mempunyai penekanan atau ciri tersendiri dalam hal-hal ilmu yang diberikan.

Namun terdapat beberapa kesamaan sehubungan isi pelajaran dan didaktis yang khas, yakni hampir semua pesantren pertama-tama mengajarkan pelajaran tingkat dasar dalam tulisan dan fonetik Arab, agar santri muda/pemula membaca dan mengulang tulisan-tulisan Arab klasik. Kemudian para santri dituntut untuk menguasai pengetahuan yang cukup tentang bahasa Arab klasik, sebagai syarat untuk mendalami ayat-ayat keagamaan, filsafat, hukum dan ilmiah.⁸⁸

2) Pembelajaran di Pesantren

Metode pengajaran dalam pendidikan pesantren umumnya diberikan dalam bentuk: *sorogan*, *bandongan*, *halaqah*,⁸⁹ yang dikembangkan dari sistem langgar dan masjid. Keberadaan langgar dan masjid memiliki fungsi yang strategis yakni sebagai tempat ibadah dan studi Islam yang diciptakan oleh kyai atau ulama' agama di nusantara, seperti yang dilakukan Walisongo dalam menyiarkan agama Islam. Sedangkan untuk pengajaran al-Qur'an dan aspek-aspek keagamaan

⁸⁸ Manfred Ziemiek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1986), Cet. I, hlm. 162.

⁸⁹ *Sorogan* artinya belajar secara individual dimana seorang santri berhadapan dengan seorang guru untuk mempelajari suatu materi pelajaran, sehingga terjadi interaksi saling mengenal diantara keduanya; *Bandongan* artinya belajar secara berkelompok yang diikuti oleh seluruh santri, biasanya kyai menggunakan bahasa daerah setempat dan langsung menterjemahkan kalimat demi kalimat dari kitab yang dipelajarinya; *Halaqah* artinya diskusi untuk memahami isi kitab, bukan untuk mempertanyakan kemungkinan benar salahnya apa-apa yang diajarkan oleh kitab, tetapi untuk memahami apa maksud yang diajarkan oleh kitab, dan santri yakin bahwa kyai tidak akan mengajarkan hal-hal yang salah dan yakin bahwa kitab yang dipelajarinya adalah benar. Lihat Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, *Op.Cit.*, hlm. 61.

lainnya merupakan elemen pendukung. Pengajaran ini dilakukan secara individual yakni guru mengajar mengaji, santri atau murid-murid duduk melingkar mengelilinginya sambil menunggu giliran. Metode seperti ini sering disebut *halaqah*. Zamakhsyari juga sependapat dengan hal ini, ia mengungkapkan bahwa kelompok kelas dari system *bandongan* ini disebut *halaqoh* yang arti bahasanya lingkaran murid, atau sekelompok siswa yang belajar dibawah bimbingan guru.⁹⁰

Metode *sorogan* merupakan bagian yang paling sulit dari keseluruhan sistem pendidikan Islam tradisional, sebab sistem ini menuntut kesabaran, kerajinan, ketaatan dan disiplin pribadi dari murid. Dan sistem *sorogan* terbukti sangat efektif sebagai taraf pertama bagi seorang murid yang bercita-cita menjadi seorang alim. Sistem ini memungkinkan seorang guru mengawasi, menilai dan membimbing secara maksimal kemampuan seorang murid dalam menguasai Bahasa Arab.⁹¹

Istilah *bandongan* adalah model pengajian yang dilakukan seperti kuliah terbuka yang diikuti oleh kelompok santri sejumlah 100-500 orang atau lebih. Sang kyai membaca, menerjemahkan, menerangkan sekaligus mengulas kitab-kitab salaf berbahasa Arab yang menjadi acuannya. Sedangkan para santri mendengarkan dan memperhatikan kitabnya sambil

⁹⁰ *Ibid*, hlm. 28

⁹¹ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren.....* hlm. . 29

menulis arti dan keterangan tentang kata-kata atau pemikiran yang sukar.⁹²

Lain halnya dengan Zamakhsyari Dhofier yang mengatakan dalam kelompok itu bisa juga antara 5-500 murid.⁹³

3) Evaluasi

Sepanjang sejarah sistem evaluasi di pesantren belum diterapkan secara formal, namun sistem evaluasi yang dilaksanakan selama ini berkisar pada sistem non formal seperti halnya membaca kitab-kitab klasik yang diajarkan oleh ustadz atau kyai. Setelah itu ia harus siap menirukan membaca kitab bila ditunjuk, dengan cara sistem *sorogan* dan *bandongan*. Disamping itu, di pesantren juga diselenggarakan lomba baca kitab – biasanya dilakukan pada akhir tahun- untuk menguji sejauhmana kecakapan santri dalam mempelajari kitab.

Sistem evaluasi yang lain adalah berbentuk keberhasilan belajar di pesantren yang ditentukan oleh penampilan kemampuan mengajarkan kitab kepada orang lain. Sehingga legitimasi kelulusannya adalah restu kyai.⁹⁴ Bentuk sistem evaluasi lainnya adalah rampungnya pengajian suatu kitab di pesantren dalam waktu tertentu, lalu diberikan ijazah yang bentuknya adalah santri harus siap membaca kitab sewaktu-waktu kyai memanggilnya

⁹² Wahjoetmo, *Perguruan Tinggi Pesantren...*, hlm. 83.

⁹³ Zamakhsyari Dhofier, *Op.Cit*, hlm. 28

⁹⁴ Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, hlm. 145.

untuk membaca kitab tersebut. Dalam hal ini biasanya santri yang cerdas akan diminta kyai sebagai badal.⁹⁵

Secara formal sistem evaluasi yang diberlakukan di pesantren ada setelah pesantren itu membuka sistem madrasah ke dalam kurikulumnya yakni kenaikan kelas, kurikulum yang baku dan ijazah yang biasanya dilakukan pada akhir tahun. Evaluasi pesantren juga bisa dilakukan di masyarakat, dimana santri setelah terjun di masyarakat dapat diterima atau tidak untuk mentransformasikan nilai-nilai ajaran agama yang di dapat dari pesantren. Selain itu, evaluasi juga ditekankan pada pengamatan kasus perkasus akhlaq keseharian santri.

4. Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren

Untuk melihat bagaimana proses pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan di pondok pesantren diperlukan parameter aspek-aspek pengorganisasian dalam manajemen modern. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan parameter aspek-aspek pengorganisasian dalam organisasi modern.

Amin Wijaya Tunggal mengemukakan delapan (8) aspek pengorganisasian dalam manajemen modern, yakni; 1). struktur organisasi; 2). koordinasi; 3). desain organisasi; 4). wewenang dan kekuasaan; 5). desentralisasi; 6) pendelegasian; 7). budaya dan organisasi; dan 8). inovasi.⁹⁶

⁹⁵ Badal adalah pengganti kyai atau seorang santri yang ditunjuk dan dipercaya untuk mewakili kyai mengajarkan kitab kepada santri pemula, kedudukan badal di sini adalah representasi kyai.

⁹⁶ Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hlm. 214

Sedangkan Sukanto mengungkapkan tujuh (7) aspek pengorganisasian, yaitu; a). departementasi; b). pembagian kerja; c). wewenang, tanggung jawab dan pelaporan; d). wewenang garis dan staf; e). pendelegasian dan sentralisasi; f). rentang pengawasan; dan g). perubahan organisasi.⁹⁷ Pendapat di atas dielaborasi menjadi enam (6) aspek pengorganisasian pondok pesantren yang meliputi;

- a. *Struktur Organisasi*. Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Dalam hubungannya dengan komunikasi akan terjadi; 1). instruksi dan perintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan dari seseorang kepada orang yang berada di bawah hirarkinya langsung dan 2). laporan, pertanyaan, permohonan, selalu dikomunikasikan ke atas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung. Pada umumnya pondok pesantren telah memiliki struktur organisasi yang menggambarkan arus interaksi personal serta hubungan satuan pekerjaannya. Bagan struktur umumnya berbentuk *piramid*, yakni bagan organisasi yang saluran wewenangnya dari pucuk pimpinan sampai dengan satuan organisasi atau pejabat yang terendah disusun dari atas ke bawah, atau sebaliknya. Bagan piramid merupakan bagan yang lazim dipakai berbagai organisasi, sebab sifatnya yang sederhana dan mudah dibuat.
- b. *Koordinasi*. Koordinasi adalah proses mengintegrasikan sasaran-sasaran dan aktivitas dari unit kerja yang terpisah agar dapat merealisasikan sasaran

⁹⁷ Sukanto, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 37-47

organisasi secara efektif. Di sinilah pentingnya komunikasi antara tenaga kependidikan dan pendidik sebagai kunci dari koordinasi yang efektif.

- c. *Wewenang, Tanggung Jawab dan Pelaporan.* Wewenang adalah hak memerintah atau berbuat. Hak ini muncul kerana kedudukan formalnya dalam organisasi. Seorang pimpinan memiliki wewenang yang didelegasikan kepada bawahannya. Sedangkan tanggung jawab merupakan kewajiban bawahan yang telah diberi tugas oleh atasannya melaksanakan kegiatan-kegiatan. Tanggung jawab tercipta dengan diterimanya tugas tersebut. Namun demikian, baik pimpinan maupun bawahan bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing. Dengan demikian, tanggung jawab pada dasarnya tidak dapat didelegasikan. Selain bertanggung jawab, bawahan juga berkewajiban memberikan laporan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pada umumnya, pondok pesantren telah memiliki struktur organisasi yang menggambarkan wewenang dan tanggung jawab bagi tenaga kependidikan dan pendidik dalam organisasi pondok pesantren. Sementara itu, sistem pelaporan dari pelaksanaan tugas dilakukan secara formal melalui rapat berkala maupun informal dan insidental.
- d. *Pendelegasian dan Desentralisasi.* Delegasi bermakna pelimpahan wewenang formal dan tanggung jawab kepada seseorang atas pelaksanaan aktivitas tertentu. Biasanya pendelegasian ditunjang oleh unsur motivasi dan komunikasi yang baik untuk membantu pimpinan melaksanakan tugas pokoknya. Pendelegasian ini tentunya memerlukan persyaratan, yaitu 1).

spesifikasi tugas dan 2). kesamaan fungsi dan rentang manajemen. Pada umumnya di pondok pesantren pendelegasian pada bidang pekerjaan formal relatif jarang dilakukan. Yang sering terjadi adalah pendelegasian untuk urusan-urusan informal, seperti menghadiri undangan dan hal-hal yang bersifat insidental. Selain pendelegasian, terjadi pula desentralisasi wewenang disebabkan; 1). orang cenderung ingin bebas mengambil keputusan; 2). dinamika usaha memerlukan putusan cepat; 3). makin bertambahnya orang yang berkemampuan mengelola organisasi; dan 4). teknik pengawasan berkembang dengan cepat.

- e. *Pengawasan.* Apabila diperhatikan pada struktur organisasi pondok pesantren tergambar rentang atau tingkat pengawasan. Misalnya, masing-masing bidang pekerjaan di kepalai/dikoordinir oleh seseorang dan dibantu beberapa staf. Kepala atau koordinator senantiasa melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan stafnya.
- f. *Inovasi dan Perubahan.* Pada prinsipnya sumber inovasi terdiri atas faktor internal, meliputi a). kejadian atau hasil yang tidak diharapkan; b). keganjilan, keanehan, dan ketidakpastian; c). kebutuhan produsen; d) perubahan yang tidak diharapkan dalam industri/struktur pasar. Sedangkan faktor eksternal, yakni perubahan penduduk, perubahan persepsi dan pengetahuan baru. Pada

umumnya, inovasi yang terjadi di pondok pesantren berkaitan dengan kurikulum.⁹⁸

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengorganisasian Pesantren

Pada hakikatnya, yang mempengaruhi pengorganisasi itu ada dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal;

a. Faktor internal meliputi

- a). Kejadian atau hasil yang tidak diharapkan dalam mencapai tujuan, misalnya rendahnya minat masyarakat;
- b). Ketidakpastian gaji dan tunjangan;
- c). Kepemimpinan;

b. Faktor eksternal, yakni

- a) Perubahan Penduduk,
- b) Perubahan persepsi di masyarakat;
- c) Perubahan pengetahuan baru di masyarakat tentang pesantren

Selain itu, Faktor yang mempengaruhi pengorganisasi itu adalah sebagai berikut ;

- a. Pengetahuan, yaitu tingkat pendidikan dan pemahaman seseorang dalam mengorganisir sebuah organisasi;
- b. Faktor Kekompakan kerja. Yaitu tingkat kerjasama yang dilakukan oleh warga organisasi dalam mencapai tujuan yang telah diharapkan bersama;

⁹⁸ *Ibid*

- c. Faktor Pengalaman kerja, yaitu sejauh mana tingkat pengalaman yang dimiliki oleh pimpinan terkait dengan pekerjaan yang pernah ia lakukan dalam melaksanakan pengorganisasian di organisasi;
- d. Faktor pengalaman organisasi

B. Tinjauan Penelitian yang Relevan

Adapun penelitian yang sudah pernah diteliti orang terdahulu yang relevan dengan masalah yang sedang penulis adalah:

- 3. Asmuni; *Implementasi Manajemen Tenaga Kependidikan Di Pondok Pesantren Tunas Harapan Tembilahan*, Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Pekanbaru, 2006.

Masalah pokok yang menjadi tema khusus dalam penelitian ini adalah bentuk Pimpinan tenaga kependidikan, sebuah kajian manajemen tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Tunas Harapan Tembilahan. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa; *pertama* rencana pengadaan tenaga kependidikan di Pondok ini telah terlaksana dengan baik *kedua* dalam pengadaan tenaga kependidikan di Pondok ini tidak ada ketentuan khusus, tetapi pimpinan pondok hanya menyeleksi permohonan para pelamar sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. *ketiga*, di Pondok ini belum dapat diadakan pengembangan karir, *keempat*, bagi tenaga kependidikan yang memiliki dedikasi dan potensi, pimpinan telah memberikan penghargaan.

4. Ernawati Janahar; *Sistem Manajemen Pendidikan Islam; Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan Islam Pada Pondok Pesantren Babussalam Pekanbaru*. Tesis Program Pascasarjana UIN Suska Pekanbaru, 2006.

Penelitian ini mengemukakan bahwa keunggulan sistem manajemen moderen terletak pada konsep, teori dan sistem-sistem yang handal. Hal yang demikian sangat wajar, sebab faktor-faktor yang ada sangat penting bagi munculnya konsep, teori, atau sistem yang tersusun. Sedangkan di lain hal kelemahan manajemen adalah terletak pada orientasinya yang bersifat material. Penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen telah dijalankan di Pondok Pesantren Babussalam Pekanbaru walaupun belum menyeluruh tetapi secara berangsur-angsur telah menjalankan fungsi-fungsi manajemen pendidikan Islam yang bersifat modern. Hal ini terbukti atas prestasi yang dicapai oleh Pondok Pesantren Babussalam Pekanbaru, sehingga perkembangan dan pertumbuhan Pondok Pesantren ini sangat pesat yang ditandai dengan meningkatnya jumlah peserta didik setiap tahunnya.

5. Sakolan; *Manajemen Kepemimpinan Pondok Pesantren Modern Al-Majidiyah Kecamatan Bagan Sinembah Kabupaten Rokan Hilir*, RIAU, Tesis Program Pascasarjana UIN Suska, 2004.

Menurut peneliti bahwa Pondok Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam telah mengalami perkembangan sistem dan bentuk sesuai dengan perubahan zaman. Hal ini disebabkan oleh dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perubahan bentuk pesantren bukan berarti telah hilang

kekazanahannya, akan tetapi perkembangan Pondok Pesantren telah di kelola dengan manajemen modern, sehingga hasil yang diharapkan bertumpu dari masyarakat dan untuk masyarakat. Pondok Pesantren Al-Majidiyah Kecamatan Bagan menghadapi problematika yang komplit, terutama dalam mutu dan efektifitasnya.salah satu penyebab terjadinya problem itu adalah terletak pada bidang sistem Pimpinanan pada lembaga pendidikan tersebut. Yang semestinya harus dikelola dengan manajemen modern yang profesional.

C. Konsep Operasional

Sesuai dengan kerangka teoretis yang penulis jabarkan di atas, maka akan muncul konsep operasional yang akan menjadi pijakan pengembangan dalam penelitian di bawah ini, konsep operasional adalah konsep untuk menjabarkan dalam bentuk konkrit teori-teori, agar mudah diukur di lapangan serta mudah dipahami. Untuk itu konsep-konsep teori yang ada perlu dioperasionalkan, agar lebih terarah maksudnya.yaiu berkenaan dengan Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah.

Adapun yang menjadi parameter atau tolak ukur sebagai konsep operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan

a. Perincian Pekerjaan

- 1) Pimpinan Pesantren merumuskan visi dan misi Pondok Pesantren
- 2) Pimpinan pesantren menyusun struktur organisasi pesantren

- 3) Pimpinan pesantren membuat daftar pembagian tugas tenaga tenaga pendidik dan kependidikan;
 - a) Daftar kerja kepala sekolah
 - b) Daftar kerja wakil kepala
 - c) Daftar kerja guru/Ustadz
 - d) Daftar kerja tata usaha
- b. Pimpinan pesantren menyusun daftar atau schedule tugas tenaga pendidik dan kependidikan
 - 1) Schedule kepala pesantren
 - 2) Schedule wakil kepala pesantren
 - 3) Schedule guru/Ustadz
 - 4) Schedule tata usaha
- c. Struktur Pekerjaan
 - 1) Pimpinan pesantren mengelola koordinasi antara pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.
 - 2) Pimpinan pesantren menyusun rantai komando dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.
 - 3) Pimpinan pesantren memberikan proses pelimpahan wewenang antara pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha,
- d. Pimpinan pesantren memberikan intruksi Pelaporan kepada para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.

- e. Pimpinan pesantren merinci tugas pokok dan fungsi (tupoksi), pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha
 - f. Pimpinan pesantren menyusun sistem Pengawasan dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.
2. Faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah
- a. Faktor Pengetahuan
 - b. Faktor Kekompakan kerja
 - c. Faktor Pengalaman kerja
 - d. Faktor pengalaman organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang menekankan pada *quality* atau hal yang terpenting dari sifat suatu barang/jasa.

Adapun yang menjadi pertimbangan dalam penelitian ini dengan menggunakan penelitian kualitatif adalah ingin mengkaji lebih mendalam mengenai peran kepala sekolah dalam upaya meningkatkan daya saing dengan sekolah/madrasah lain sehingga dapat diminati dan unggul dalam aspek kuantitas dan kualitas.

Menurut Sudarwan Danim ada lima alasan memilih metode penelitian kualitatif, yaitu:

1. Mempunyai setting alami sebagai sumber data langsung dan peneliti adalah instrumen utamanya.
2. Bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar, bukan angka-angka. Kalaupun ada angka-angka sifatnya yang penunjang.
3. Lebih menekankan pada proses kerja, yang seluruh fenomena dihadapi diterjemahkan dalam kegiatan sehari-hari, terutama yang berkaitan langsung dengan masalah.
4. Cenderung menggunakan pendekatan induktif, abstraksi-abstraksi disusun oleh peneliti atau dasar data yang telah terkumpul dan dikelompokkan bersama-sama melalui pengumpulan data selama kerja lapangan di lokasi penelitian.
5. Memberikan titik tekan pada r^{71} yaitu fokus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia.⁹⁹

Di dalam metode penelitian kualitatif, peneliti harus terlihat dalam kehidupan orang-orang yang diteliti. Peneliti terlibat pada tingkat keterbukaan dalam

⁹⁹ Sudarwan Danim, *Metode Penelitian*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), hlm. 121.

berhubungan dengan orang-orang yang di teliti.¹⁰⁰ Berkenaan dengan metode kualitatif yang dipakai pada penelitian ini penulis ingin mengungkap makna-makna dan konteks perilaku yang mengarah pada pemakaian yang lebih luas, sehingga data yang diperoleh, baik berupa informasi, gejala amatan, keterangan dan hasil-hasil peningkatan lainnya tentang system pengorganisasian Pondok Pesantren Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah (PP YHM) Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah (PPYHM) Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan. Adapun waktu penelitian ini pada umumnya cukup lama, karena tujuan penelitian kualitatif adalah bersifat penemuan, kemungkinan juga dalam jangka waktu yang pendek, bila sudah ditemukan sesuatu dan datanya sudah jelas.¹⁰¹

Lamanya penelitian ini akan tergantung pada keberadaan sumber data, intern dan tujuan penelitian. Selain itu juga tergantung cakupan penelitian, peneliti merencanakan target waktunya selama 6 bulan, dimulai dari Desember 2012 sampai Mei 2013.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Adapun yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan di Pondok Pesantren Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah, Pangkalan Kerinci Kabupaten

¹⁰⁰ Robert Bogdan, *Dasar Penelitian Kualitatif*, Usaha Nasional, Surabaya, 1973, hlm. 28

¹⁰¹ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 61

Pelalawan. Sedangkan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah sistem pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

D. Informan Penelitian

Menurut Singarimbun informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Kemudian menurut Moleong informan harus memiliki syarat, di antaranya: jujur, taat pada janji, patuh pada aturan, suka berbicara, tidak termasuk salah satu anggota kelompok yang bertentangan dalam latar penelitian dan mempunyai pandangan tertentu tentang suatu hal atau tentang suatu peristiwa.

Sehubungan dengan jenis penelitian yang dipilih peneliti adalah penelitian lapangan yang berbentuk kualitatif, maka yang informan kunci dalam penelitian ini adalah Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah. Sedangkan majelis guru dan pengurus Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah menjadi informan anggota. Menurut Lofland sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah *kata-kata* dan *tindakan*, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.¹⁰²

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga macam tehnik, yaitu, wawancara, observasi dan dokumentasi.

1. Wawancara (interview)

¹⁰² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 157.

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif, demikian pula dalam penelitian ini. Teknik wawancara digunakan untuk mengetahui makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Menurut Sutrisno Hadi, metode interview adalah metode untuk mengumpulkan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada penyelidikan, pada umumnya, dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses tanya-jawab.¹⁰³

Penggunaan teknik ini bertujuan untuk menggali secara lebih mendalam tentang system pengorganisasi tenaga pendidik dan kependidikan yang berkenaan dengan masalah pemberian wewenang, kordinasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya di Pondok Pesantren Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah, Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan.

2. Observasi

Observasi, yaitu untuk melihat fenomena yang unik/menarik untuk dijadikan fokus penelitian. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan jika penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan jika responden yang diamati tidak terlalu besar. Observasi yang penulis gunakan adalah *non participant observation* (observasi non partisipan),¹⁰⁴ maksudnya peneliti tidak terlibat langsung hanya sebagai pengamat independen.

Tehnik pengumpulan data dengan observasi digunakan sebelum melakukan penelitian secara keseluruhan untuk mengetahui gejala-gejala awal

¹⁰³ Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1991), hlm 136

¹⁰⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R & D*, *op. cit.*, hlm. 204.

yang dipaparkan pada bab 1 di latar belakang masalah. Dalam penelitian ini, peneliti memilih yang menjadi obyek observasi yaitu orang-orang yang terlibat langsung dalam masalah yang sedang diteliti, yaitu: kepala pesantren, guru-guru, karyawan, dan pengurus yang ada di Pondok Pesantren Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah, Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang berarti barang-barang tertulis. Didalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, notula rapat, dan catatan harian.¹⁰⁵

Metode dokumentasi adalah cara pengumpulan informasi atau data-data melalui pengujian arsip dan dokumen-dokumen. Dokumentasi juga merupakan teknik pengumpulan data yang ditujukan kepada subyek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data tentang keadaan lembaga (obyek penelitian) yaitu keberadaan sekolah, keadaan guru, keadaan stafnya, dan keadaan sekolah yang menjadi objek penelitian, dalam hal ini adalah Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

F. Tehnik Analisa Data

Untuk dapat memberikan makna terhadap data yang terkumpul maka akan dilakukan analisa data dengan menggunakan analisis kualitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis data yang menunjukkan dinamika proses dengan

¹⁰⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 158.

memberikan pemaknaan secara kontekstual sesuai dengan permasalahan penelitian, seperti data tentang sistem pengorganisasian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

Secara rinci prosedur pengolahan data dan analisa data dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Validasi Data

Hasil kategorisasi data analisa data divalidasi dengan menggunakan beberapa teknik validasi data. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang benar-benar mendukung dan sesuai dengan karakteristik maupun tujuan penelitian. Teknik validasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Triangulasi data; yaitu mengecek keabsahan (validitas) data dengan mengkonfirmasikan data yang telah diperoleh dengan menggunakan teknik pengambilan data yang bervariasi.

Menurut Moleong (1988) triangulasi data merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang dimanfaatkan di luar data ini untuk keperluan pengecekan atau pembandingan terhadap data tersebut. selanjutnya ia mengatakan bahwa triangulasi data berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal itu dapat dicapai dengan jalan: (1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; (2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan orang secara pribadi; (3) membandingkan apa yang dikatakan orang tentang

situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu; (4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang lain seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, pemerintah; (5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Menurut Denzim yang dikutip Moleong, bahwa triangulasi data dapat dilakukan melalui empat macam teknik, yaitu: triangulasi sumber, metode, penyelidik dan teori. Selanjutnya ia menguraikan, triangulasi dilakukan dengan memanfaatkan sumber-sumber dan teori. Triangulasi data dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Membandingkan data hasil wawancara dengan pihak-pihak lain.
- 2) Membandingkan data yang diperoleh dengan teori-teori yang relevan.

Sedangkan menurut pendapat Patton yang kutip Irawan, mengemukakan bahwa ada dua cara yang dapat dilakukan dalam triangulasi data:

- 1) Memeriksa kesahihan penemuan hasil penelitian dengan beberapa teknik pengumpulan data.
- 2) Memeriksa kesahihan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Menurut Nasution bahwa trigulasi merupakan prosedur pengecekan kebenaran data tertentu dengan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain dengan menggunakan metode yang berlainan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu teknik pemeriksaan data tentang peran Pimpinan Pondok Pesantren

Hidayatul Ma'arifiah dalam meningkatkan daya saing, dengan memanfaatkan sumber lain. Triangulasi data dalam penelitian ini meliputi: (1) triangulasi dengan sumber, dilakukan dengan membandingkan dan mengecek ulang data dan hasil pengamatan dengan hasil wawancara; (2) triangulasi dengan metode, dilakukan dengan membandingkan data dan mengecek ulang informasi dari pengamatan, wawancara, dan tes akhir tindakan dengan metode yang digunakan dalam tindakan; dan (3) triangulasi data dengan teori, dilakukan untuk membandingkan data hasil tindakan, pengamatan, dan wawancara dengan teori yang terkait.

Dalam penelitian ini triangulasi teori dilakukan dengan cara membandingkan teori-teori yang dikemukakan para pakar dengan data hasil penelitian, kemudian kesahihan hasil temuan, maka peneliti melakukan hal yang lain, yaitu: (1) diskusi dengan teman satu kuliah, terutama mahasiswa PPs UIN SUSKA konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam; (2) konsultasi dengan dosen pembimbing; dan (3) konsultasi dengan dosen yang menguasai metode penelitian dan teman yang sedang menyusun tesis maupun yang telah selesai.

Guna memperkuat data hasil temuan dan untuk menjaga validasi dalam penelitian ini, maka peneliti mengacu pada empat standar validasi yang terdiri dari:

1. Kreadibilitas, yaitu menjaga kepercayaan peneliti, dengan cara:

- a. Keikutsertaan peneliti di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, walaupun peneliti sebagai *non partisipant* (tidak terlibat secara langsung). Oleh karena itu peneliti dalam pelaksanaannya tidaklah tergesa-gesa, sehingga pengumpulan data dan informasi tentang semua aspek yang diperlukan dapat diperoleh dengan sempurna.
- b. Ketekunan pengamatan, peneliti dalam hal ini sangat tekun dan ulet karena informasi dan aktor-aktor dalam penelitian ini perlu ditanyakan secara sialng untuk memperoleh informasi yang lebih sah.
- c. Triangulasi informasi yang didapat dari beberapa sumber perlu dibandingkan dengan data pengamatan. Membandingkan ucapan aktor ketika di depan umum dengan ucapan ketika ia sendiri pada saat berhadapan langsung dengan peneliti.
- d. Tanya jawab dengan teman sejawat (*peer debriefing*), maksudnya mengadakan tanya jawab dengan teman sejawat yang tidak berperan serta dalam penelitian sehingga penelitian ini mendapat kontrol dan masukan dari orang lain.
- e. Analisis kasus negatif (*negative case analisys*), menganalisis dan mencari data atau keadaannya menentang/menyanggah temuan peneliti hingga tidak ada lagi bukti yang menentang atau menolak temuan (hasil) peneliti.

- f. Pengecekan data oleh partisipan, data yang diperoleh, penafsiran peneliti dan laporan penelitian, harus di cek oleh partisipan yang memberikan data.
2. Keteralihan (*transferability*), yaitu mengusahakan pembaca laporan penelitian ini dapat gambaran yang jelas latar belakangnya dan hasil penelitian ini dapat dikembangkan di tempat lain.
3. Ketergantungan (*dependability*), yakni peneliti mengusahakan konsistensi dalam keseluruhan proses penelitian ini, agar dapat memenuhi standar yang berlaku, semua aktivitas peneliti harus ditinjau ulang khusus pada data yang telah didapat dengan selalu memperhatikan konsistensi dan reabilitas data.
4. Ketegasan (*confirmability*), maksudnya bahwa data dapat diakui oleh berbagai pihak secara obyektif karena kualitas data sangat diandalkan (*reliable*). Upaya ini dapat dilakukan peneliti dengan melakukan wawancara dengan Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.
- b. *Audit Trial*, yaitu pengecekan keabsahan temuan penelitian beserta prosedur penelitian yang telah diperiksa keabsahannya dengan mengkonfirmasikannya kepada sumber data pertama yakni Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.
- c. *Member-check*, yaitu melakukan pengecekan terhadap keabsahan data dengan mengkonfirmasikan data tersebut kepada sumber data, dalam hal ini Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

d. Interpretasi. Pada tahap ini peneliti melakukan interpretasi terhadap keseluruhan temuan penelitian berdasarkan kerangka teoritik, norma-norma ilmiah mengenai peran Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah sesuai dengan tujuan penelitian.

2. Kategorisasi Data

Pada tahap ini seluruh data yang telah terkumpul kemudian diklasifikasi dengan memberikan kode tertentu untuk memudahkan prosedur kerja berdasarkan jenis dan sumbernya. Untuk memudahkan dalam proses kategorisasi jenis data dan perumusan sejumlah asumsi dan keyakinan mengenai tujuan penelitian, selanjutnya peneliti melakukan interpretasi terhadap keseluruhan data penelitian.

3. Analisis Data

Untuk menganalisa data yang telah terkumpul dan dianggap valid maka digunakan teknik deskriptif kualitatif.

Dengan demikian seperti yang dikemukakan Miles dan Huberman bahwa aktivitas analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya valid. Aktivitas dalam analisis data terbagi tiga:¹⁰⁶ 1) Pengumpulan data (*collection data*), 2) reduksi data (*data reduction*), 3) penyajian data (*data display*), dan 4) menarik kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

¹⁰⁶ Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative data Analysis*, (California: SAGE Publications, 1987), hlm. 21.

Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam analisis data sebab semua data dalam penelitian sangat diperlukan selanjutnya adalah melakukan reduksi data. Reduksi data dilakukan dalam upaya menetapkan mana data yang dibutuhkan dan mana yang tidak, selanjutnya ke arah mana penelitian akan difokuskan. Kemudian dikelompokkan sesuai dengan sub masalah yang dibahas dan selanjutnya disajikan untuk diinterpretasikan dengan analisa yang mendalam agar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Setelah data direduksi dan disajikan dengan interpretasi peneliti, maka langkah terakhir adalah peneliti menarik kesimpulan atau verifikasi terhadap data tersebut yang berkaitan dengan sistem pengorganisaian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Temuan Umum Penelitian

1. Latar Belakang Berdirinya Pesantren

Arus globalisasi yang sudah masuk ke segala sektor kehidupan bangsa membawa corak budaya yang bertentangan dengan nilai-nilai ajaran Islam.

Salah satu wadah untuk memperdalam ilmu-ilmu keIslaman adalah lembaga pendidikan yang menspesialisasikan dirinya dalam pengajaran ilmu-ilmu agama Islam, yang di Indonesia terwujud pada lembaga pendidikan yang disebut Pondok Pesanteren. Pondok Pesanteren dari dulu hingga sekarang memiliki sebutan yakni benteng terakhir agama Islam di Indonesia.

Kota Pangkalan Kerinci yang perkembangannya begitu pesat sejak beroperasinya beberapa industri, terutama industri perkebunan dan perkayuan, menjadikan kota Pangkalan Kerinci tempat tujuan bagi pendatang dari berbagai daerah di Indonesia, sehingga kota Pangkalan Kerinci merupakan daerah transit yang tentunya membawa pengaruh kepada masyarakat umumnya dan generasi muda khususnya.

Untuk memagari pemuda sebagai generasi harapan bangsa dari pengaruh globalisasi yang tidak sesuai dengan ajaran agama Islam didirikanlah

Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah ini di pusat kota Pangkalan Kerinci, agar kelak menjadi muslim yang mampu menjadi tumpuan masyarakat dengan dakwah Islamiyahnya.

2. Letak dan Kedudukan

Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah terletak di pusat kota Pangkalan Kerinci jalan Lintas Timur Sumatera, 72 Km dari Pekanbaru ibu kota Propinsi Riau, dengan 1,5 jam perjalanan mengendarai mobil/bus, dan 7 Km dari PT. RAPP.

3. Perkembangan

Asal mulanya berdiri Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah, dari Bapak H. Abdul Karim seorang pemuka agama dan tokoh masyarakat yang biasa memberikan pengajian kitab kuning kepada jama'ah/muridnya di Surau/Mushola. Murid-murid beliau tersebar di daerah seperti Duri, Dumai, Siak, Pekanbaru, Rengat dan Pangkalan Kerinci sebagai pusat pengajian / pengajaran.

Bapak H. Abdul Karim melihat perkembangan kota Pangkalan Kerinci yang begitu pesat dan juga belum adanya lembaga pendidikan berupa Pondok Pesantren di kota Pangkalan Kerinci, maka berkat dukungan dari murid / jama'ah beliau, dimualailah pembangunan gedung pada tahun 1992 dengan bangunan semi permanent sebanyak 3 (tiga) ruang kelas dengan kondisi semi permanen. Bersamaan dengan itu (tahun 1994) berdirilah Yayasan Hidayatul Ma'arifiyah melalui Akta Notaris Syawal Sutan Diatas No. 55 tanggal 25 Juli 1994.

Pada tanggal 25 Maret 1996 Pondok ini resmi dibuka oleh Bapak Saleh Jasid Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Kampar.

Akibat pemekaran wilayah Kabupaten Kampar, kota Pangkalan Kerinci menjadi ibu kota Kabupaten Pelalawan. Sebagai ibu kota Kabupaten Pelalawan dengan otonomi daerah, kota Pangkalan Kerinci merupakan pemusatan seluruh kegiatan antara lain, pusat Pendidikan.

Melihat perkembangan kota Pangkalan Kerinci yang menjadi pusat pendidikan dan seiring dengan perkembangan Pondok Pesantren ini, pada tahun 1998 Yayasan yang diketuai oleh bapak H. Abdul Karim juga selaku pendiri dan pengasuh Pondok membangun gedung berlantai 3 (tiga), setiap lantai terdapat 5 ruang belajar.

4. Tujuan

Sebagai lembaga pendidikan Islam, Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiah mempunyai tujuan :

a. Umum

Membina generasi muda Islam yang berpengetahuan yang bertakwa kepada Allah Subhanahuwata'ala, cakap dan terampil bekerja untuk dirinya dan masyarakat.

b. Khusus

- 1) Membentuk generasi muda yang dapat memahami ajaran Islam yang sesungguhnya yang sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist.
- 2) Membekali santri dengan akidah yang benar sesuai dengan Ahlussunnah wal jama'ah.
- 3) Membekali santri agar memiliki akhlak al-karimah yang dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat.

5. Jenjang dan Sistem Pendidikan

Pondok Pesanteren Yayasan Hidayatul Ma'arifiah memadukan system pendidikan, selain mempelajari kitab kuning juga menerapkan pendidikan :

1. Formal

- a. Madrasah Tsanawiyah (MTs) status Disamakan
- b. Madrasah Aliyah (MA) status Terdaftar
- c. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) status Terakreditasi

Ketiga tingkatan pendidikan di atas memakai kurikulum dari pemerintah, baik dari Kementrian Agama maupun Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.

2. Pendidikan Khusus Pondok

Pendidikan khusus pondok ini jenjang atau tingkatannya mulai dari kelas 1 sampai kelas VI. Kelas I sampai kelas III merupakan tingkat Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan kelas IV sampai kelas VI merupakan tingkat Madrasah Aliyah (MA) Bagi santri yang sudah menyelesaikan kelas VI berarti juga sudah tamat di Madrasah Aliyah. Mereka sudah tamat bisa melanjutkan ke Perguruan Tinggi.

3. Keterampilan

Pendidikan ini tidak memakai jenjang, ini disediakan untuk menambah pengetahuan santri untuk lebih mempersiapkan diri ditengah masyarakat. Pendidikan ini jadwalnya diluar jam pendidikan formal. Secara umum pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah memakai system Pendidikan 24 jam. Mulai dari ba'da Subuh hingga malam hari.

f. Pengelolaan

Dalam pengelolaan pondok ini ditangani oleh kepengurusan, yaitu pengurus Yayasan, beserta ustad dan ustazah yang membawahi bidangnya masing-masing dan dibantu oleh santri senior.

Untuk menunjang keberhasilan pendidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah, yayasan menyediakan pasilitas berupa :

- Ruang belajar
- Labor computer
- Ruang kantor

- Ruang mengetik
- Perumahan guru
- Asrama putra-putri
- Tempat ibadah (mesjid)
- Sarana olahraga

g. Keadaan Guru

Keadaan guru dalam lembaga pendidikan merupakan pihak yang memiliki peran sentral dalam proses pembelajaran. Dari guru diharapkan akan terjadi proses transfer pengetahuan kepada siswa, agar dapat menjadi siswa yang berguna bagi masyarakat dan lingkungan.

Untuk mewujudkan cita-cita Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Pangkalan Kerinci, maka dalam merekrut para guru dan tenaga kependidikan diharuskan yang mempunyai kompetensi yang sesuai dengan bidangnya.

TABEL I
KEADAAN GURU DI PONDOK PESANTERN YAYASAN HIDAYATUL
MA'RIFIYAH (PP.YHM) TAHUN AJARAN 2012/2013

NO	NAMA GURU	L/P	JABATAN	BIDANG STUDI YANG DIAJARKAN
1	Parida Ayu	P	Pengasuh	-
2	Hj. Nurhayati	P	Pimpinan	-
3	Zepri, S.Pd.I	L	Waka Kurikulum	Bahasa Arab
4	Sispon Faisal, S.Pd	P	Kepala MTs	IPA
5	M. Ibrahim, S.Pd	L	Waka MTs	Bahasa. Inggris
6	Syarif Kurnia, S.Pd	L	Kepala MA	Bahasa. Arab
7	Rosmayati, S.Ag	P	Waka MA	SKI
8	Indra Gunawan S. T	L	Kepala SMK	Kimia
9	Desi Nofrianti, SE	P	Waka SMK	Akuntansi
10	Richi Afrialdi, S. Pd	L	Waka SMK	Fisika
11	Hendra, S.Pd I	L	Wali Kelas III. 2	Fiqih
12	Rosnilam, S.Ag	P	Wali Kelas III. 1	Faroid dan Nahwu
13	Muti,ah, S. Pd I	P	Guru Tetap	Akidah Akhlak
14	Ali Ahmad Hrp	L	Guru Tetap	Tauhid
15	Dra. Siti Kholifah	P	Guru Tetap	Bahasa Arab
16	Nur Hamimah, S.Pd	P	GTTY	Tasauif
17	Yusdarliah, S. Pd I	P	Wali Kelas, II.1	Imlak
18	Syamsuddin, S.Th	L	Wali Kelas IV	Fiqih
19	Asma Azizah	P	Guru Tetap	Shorof
20	Lidya , S.Pd	P	Wali Kelas VI	B.Indonesia
21	Ervita Nengsi, S.Pd	P	Wali Kelas II. AK	MTK
22	Suyentri, M.Pd	P	Wali Kelas III. AK	Akutansi
23	Riri Hartati, S. Pd	P	Wali Kelas I TKJ	Kimia
24	Suhartini, A.Md	P	GTTY	B. Indonesia
25	Romaini	L	Guru Tetap	Agama
26	Yetni, S.Pd I	P	Wali Kelas I. 1	Imlak
27	Widra Erizon, S. T	L	Wali Kelas III. TKJ	Perc. PC/Diagmas KKPI
28	Sri Wulandari, A.Md	P	Wali Kelas II TKJ	TIK
29	Ardian Rahman , S.Pd	L	Wali Kelas II. 2	IPS
30	Evanoviasari, S.Pd	P	Wali Kelas I. AK	MTK/Kimia
31	Sri Handayani, S.Pd	P	GTT	B. Inggris
32	Delfariza, S. Pd	L	GuruTetap	Penjas
33	Johari	P	Wali Kelas I. 2	Akhlaq
34	Mila Kartika, S.Pd	P	GTTY	IPA/Biologi
35	Samini, S.Pd	P	Wali Kelas V	B. Inggris

36	Laily Syawalmi, SE Ak	P	Guru Tetap	Akuntansi
----	-----------------------	---	------------	-----------

h. Keadaan Siswa

Berikut ini menjelaskan keadaan siswa di Pondok Pesantren Hidayatul

Ma'rifiyah menurut tingkatan masing-masing;

TABEL II
KEADAAN SISWA TINGKAT MTS PP. YHM TAHUN AJARAN 2012/2013

KELAS	Jumlah Yang Tidak Mondok	Jumlah Siswa		JUMLAH
		L	P	
I	-	28	25	53
II	1	17	16	34
III	6	22	24	52
JUMLAH	7	67	65	139

TABEL III
KEADAAN SISWA TINGKAT MA PP. YHM TAHUNAJARAN 2012/2013

No	KELAS	Jurusan	Jumlah Yang Tidak Mondok	Jumlah Siswa		JUMLAH
				L	P	
1	X	-	1	9	11	21
2	XI	IPA	1		5	6
3	XII	IPA	2	5	14	21
4	JUMLAH		4	14	30	48

TABEL IV
KEADAAN SISWA TINGKAT SMK PP. YHM TAHUN AJARAN 2012/2013

No	KELAS	Jumlah Yang Tidak Mondok	Jurusan	Jumlah Siswa		JUMLAH
				L	P	
1	X	30	AK	2	3	35
2	X	22	TKJ	2	3	27
3	XI	17	AK	2	2	21
4	XI	25	TKJ	3	2	30
5	XII	27	AK	1	3	31
6	XII	33	TKJ	-	5	38

7	JUMLAH	154		10	18	182
---	--------	-----	--	----	----	-----

B. Temuan Khusus Penelitian

1. Sistem Pengorganisasian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah

a. Perincian Pekerjaan

1) Data tentang visi dan misi

Untuk memperoleh data tentang visi dan misi Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah penulis memperolehnya dari dokumentasi.

Adapun dalam visi dan misi Pondok Pesantren adalah sebagai berikut:

Membina generasi muda Islam yang berpengetahuan yang bertakwa kepada Allah Subhanahuwata'ala, cakap dan terampil bekerja untuk dirinya dan masyarakat.¹⁰⁷

Sedangkan misinya adalah

- a) Membentuk generasi muda yang dapat memahami ajaran Islam yang sesungguhnya yang sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist.
- b) Membekali santri dengan akidah yang benar sesuai dengan Ahlussunnah wal jama'ah.
- c) Membekali santri agar memiliki akhlak al-karimah yang dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat.¹⁰⁸

Penggunaan sebuah pendekatan yang sistematis dalam merencanakan masa depan institusi merupakan hal yang sangat penting.

¹⁰⁷ Dokumen Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah

¹⁰⁸ *Ibid*

Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapan mereka yang bervariasi, selanjutnya adalah dengan mengembangkan kebijakan-kebijakan serta rencana-rencana yang dapat mengantarkan institusi pada pencapaian misi dan visinya.

Dari visi yang di buat oleh Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah tersebut, terlihat penekannannya pada dua aspek; ketakwaan dan ketrampilan. Bentuk ketakwaan ini kemudian dijabarkan pada misi adalah *ahlussunnah wal jama'ah*. Sementara bentuk ketrampilan yang dicita-citakan dalam visi Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah tersebut adalah ahlak al-karimah dan kemampuan bermasyarakat. Analisis ini sangat jelas terlihat pada tujuan pada masing-masing tingkatan sekolah yang ada di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

Adapun Tujuan MTs, MA, dan SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut, yaitu :

- 1) Mewujudkan siswa yang dapat memahami ajaran Islam yang sesungguhnya yang sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadist.
- 2) Membekali Siswa dengan akidah yang benar sesuai dengan *Ahlussunnah wal jama'ah*.
- 3) Membekali Siswa agar memiliki *akhlak al-karimah* yang dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat.

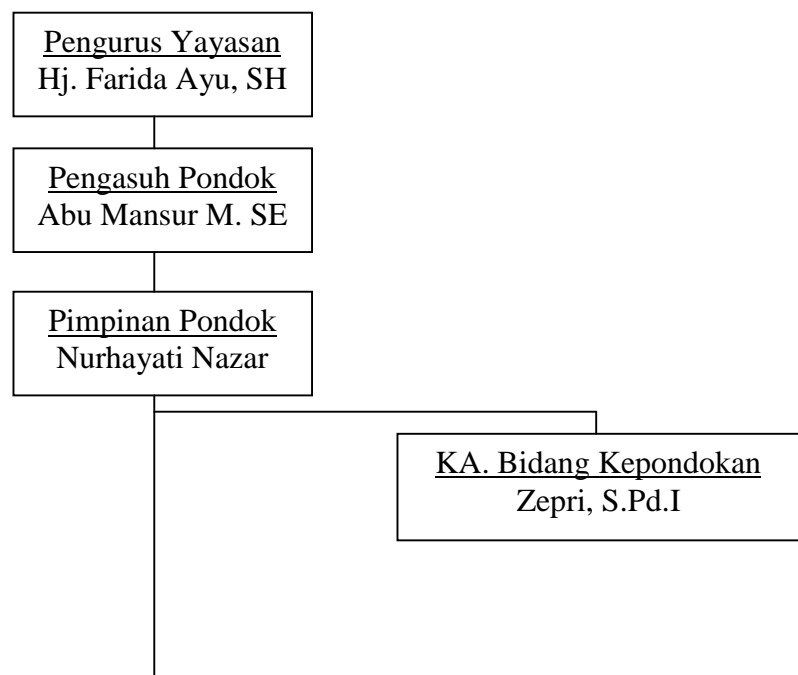
b. Data tentang struktur organisasi dan pembagian tugas

Data tentang struktur organisasi penulis dapatkan melalui dokumentasi Pondok Pesantren Untuk mengetahui rincian pekerjaan dari masing-masing unit kerja di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, maka diperlukan gambaran dari struktur organisasi Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah tersebut.

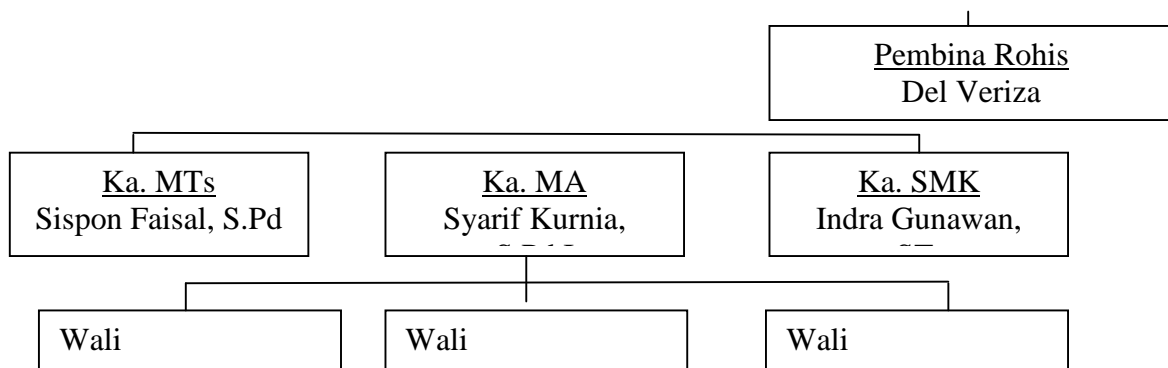
Dengan memahami setruktur tersebut, nanti akan diteliti proses menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah tersebut. Pada tahap ini perincian pekerjaan bertolak dari penetapan struktur dan tujuan organisasi. Karena tujuan harus dijabarkan ke dalam tugas-tugas pokok.

Adapun struktur organisasi pesantren, dalam hal ini adalah Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah sebagai berikut;¹⁰⁹

Gambar 2
Struktur Organisasi Pesantren

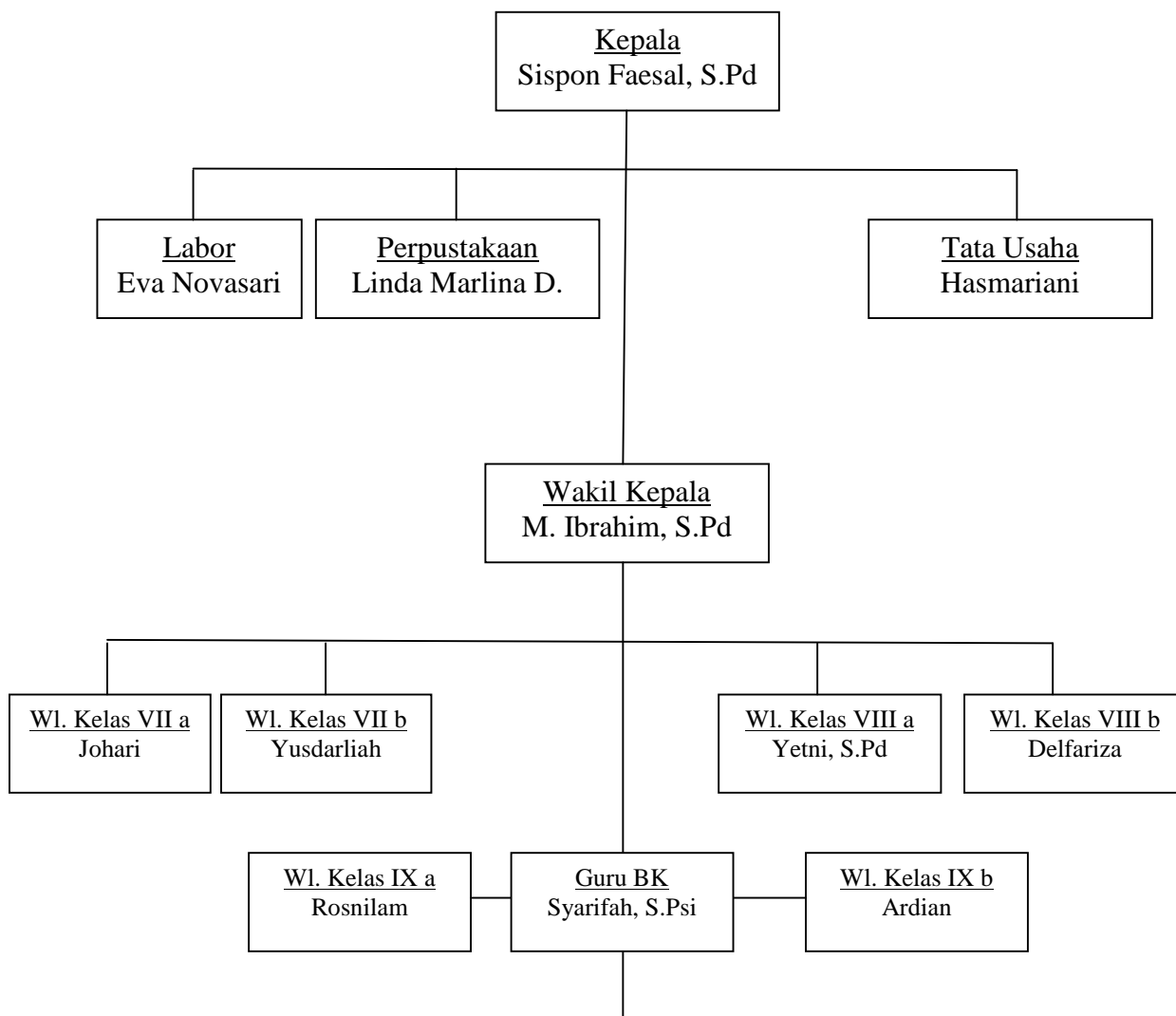


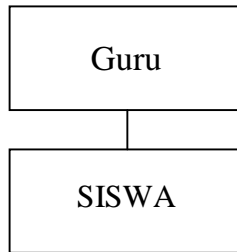
¹⁰⁹ *Ibid*



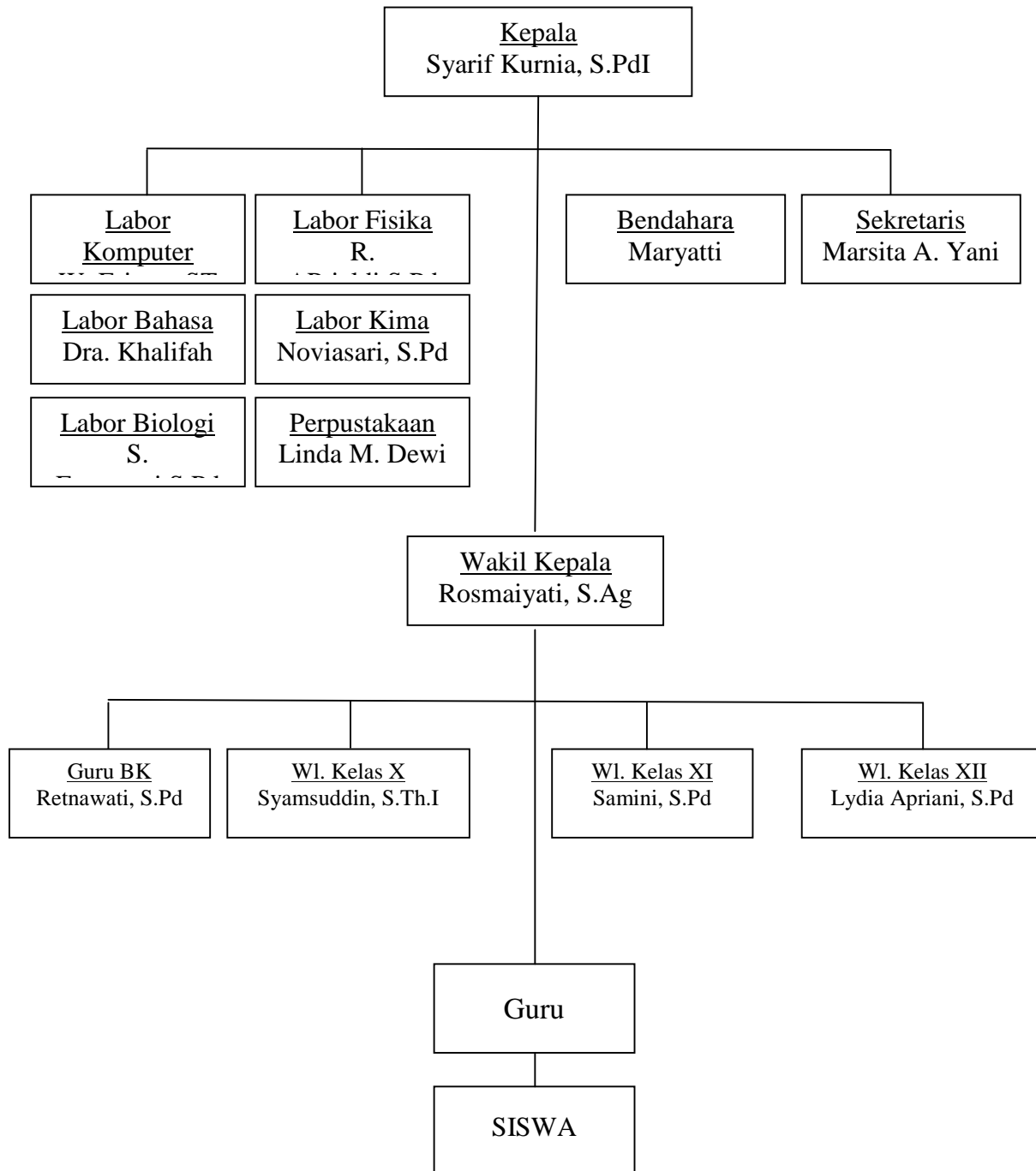
Sementara struktur Madrasah Tsanawiyah adalah :

Gambar 3
Struktur Organisasi MTs Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah

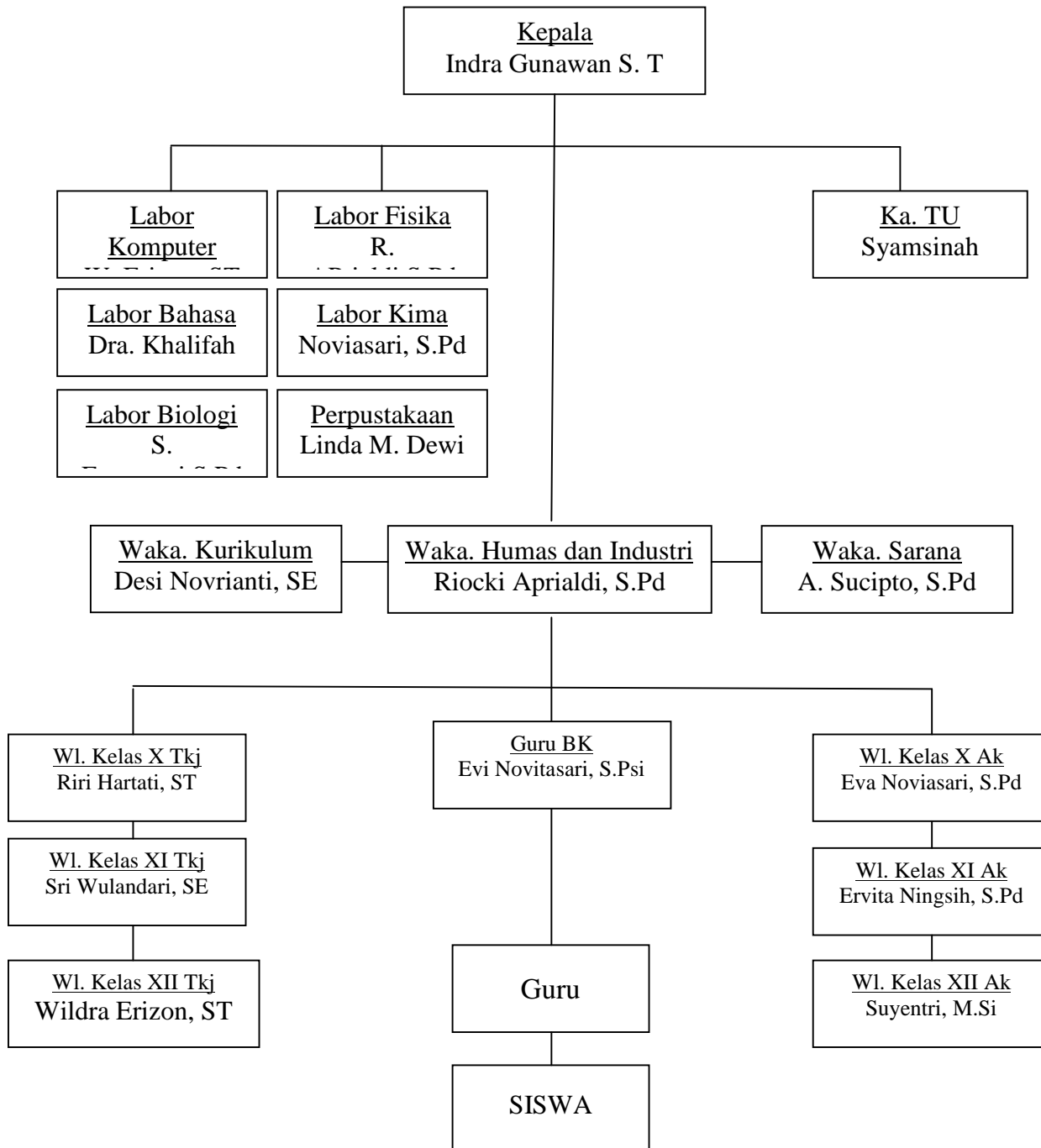




Gambar 4
Struktur Organisasi MA Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah



Gambar 5
Struktur Organisasi SMK Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah



Adapun tugas Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut

- a) Mengesahkan program kerja dan rancangan Anggaran Tahunan pesantren/sekolah;
- b) Menetapkan keputusan mengenai penetapan kepala sekolah di bawah Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah;
- c) Mengevaluasi dan memonitor kinerja Sekolah/Pesantren;
- d) Melakukan mediasi dan konsultasi terhadap sesama pimpinan jika terjadi konflik sesama pimpinan dilingkungan pesantren;
- e) Mengesahkan rincian tugas sesuai dengan ketentuan dan kebudayaan yang berlaku;
- f) Mengesahkan struktur organisasi sekolah/pesantren berdasarkan kebutuhan;
- g) Mengesahkan tugas, tanggung jawab, dan wewenang kepala sekolah/pesantren;¹¹⁰

Menurut Ibu Nurhayati Nazar, sejak pendiriannya, Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiah telah merinci tugas dan tanggungjawab yang diemban baik oleh tenaga pendidik dan kependidikan dibawah Yayasan Hidayatul Ma'rifiyah. Hal ini sebagaimana yang beliau kemukakan sebagai berikut :

¹¹⁰ Dokumen Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiah, tahun 2012

“Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya ia berhenti. Maka dari awal perekrutannya, kita *kan* sudah memberikan *job description* terhadap mereka yang akan bergabung di pesantren ini...”¹¹¹

Hal ini, juga ditunjukkan dengan adanya rincian pekerjaan bagi masing-masing kepala sekolah baik MTs, MA maupun SMK Hidayatul Ma'rifiyah. Diantara rincian tugas tersebut adalah sebagai berikut :

a) Madrasah Tsanawiyah Hidayatul Ma'rifiyah

Tugas Kepala Sekolah:

- (1) Memimpin dan menjalankan wewenang Madrasah;
- (2) Melakukan koordinasi dan konsultasi terhadap pimpinan dan Departemen Agama yang berkaitan dengan penyelenggaraan Madrasah;
- (3) Menyusun Program Kerja tahunan berdasarkan kalender pendidikan Madrasah;
- (4) Menyusun kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester, awal, dan akhir tahun;
- (5) Menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB) tahunan;
- (6) Menetapkan rincian tugas sesuai dengan ketentuan dan kebudayaan;

¹¹¹ Wawancara dengan Nurhayati Nazar, pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifayah, pada tanggal 20 April 2013

- (7) Melakukan Evaluasi catur wulan dan UN sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- (8) Melakukan persiapan dalam pelaksanaan ujian catur wulan / UN;
- (9) Menyusun struktur organisasi Madrasah berdasarkan kebutuhan dan memilih dan mengusulkan personil dalam tiap bidang tugas kepada pimpinan serta menyusun uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang;
- (10) Melaksanakan pengawasan, monitoring, dan evaluasi terhadap program yang telah dijadwalkan;
- (11) Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan pembinaan dan pengarahan kepada bawahan;
- (12) Melaksanakan rapat secara berkala bersama bawahan;
- (13) Menyusun laporan, catur wulan, tahunan, kepada pimpinan dan instansi terkait;
- (14) Melakukan aktifitas lain sesuai dengan pengarahan pimpinan.¹¹²

Tugas Wakil Kepala MTs, adalah :

- (1) Membantu Kepala dalam kegiatan proses belajar mengajar di Madrasah

¹¹² Dokumen Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah, tahun 2012

- (2) Memberikan pengarahan dan pengendalian santri dalam rangka menegakkan disiplin
- (3) Pembinaan dan pelaksanaan kordinasi keamanan, kebersihan, ketertiban, keindahan, kekeluargaan dan kerindangan (6 K)
- (4) Melakukan perencanaan ketenagaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian, dan identifikasi, serta pengumpulan data;
- (5) Mewakili kepala sekolah dalam segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah pendidikan;
- (6) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan;
- (7) Menyusun jadwal evaluasi belajar
- (8) Menyusun, mengarahkan, dan mengkoordinasikan penyusunan administrasi pembelajaran;
- (9) Melakukan pengarsipan program kurikulum;
- (10) Menyusun laporan secara berkala.¹¹³

Rincian pekerjaan TU MTs Hidayatul Ma'rifiyah adalah:

- (1) Mengetik Surat;
- (2) Membuat laporan bulanan, semester, dan tahunan;
- (3) Membuat daftar calon UAN;
- (4) Mengisi buku Induk siswa;
- (5) Mengatur mutasi siswa;

¹¹³ *Ibid*

- (6) Menyusun Agenda surat masuk dan keluar;
- (7) Menyusun File siswa;
- (8) Membuat surat kelakuan baik, surat pindah, dan lain-lain;
- (9) Mengisi papan data siswa setiap akhir bulan;
- (10) Inventarisasi barang-barang;
- (11) Mencatat statistic sekolah;
- (12) Melaksanakan tugas lain yang disertai oleh kepala sekolah.¹¹⁴

Rincian tugas Pustakawan MTs Hidayatul Ma'rifiyah:

- (1) Melakukan perencanaan dan pengadaan buku;
- (2) Memberikan pengurusan dan pelayanan perpustakaan;
- (3) Menyusun perencanaan pengembangan perpustakaan;
- (4) Pemeliharaan dan pengadministrasian buku-buku perpustakaan;
- (5) Pelayanan dan peminjaman buku;
- (6) Menyusun tata terib buku;
- (7) Membuat laporan.¹¹⁵

Rincian tugas petugas Laboratorium MTs Hidayatul Ma'rifiyah adalah:

- (1) Perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium;
- (2) Penyusunan jadwal dan tata tertib laboratorium;

¹¹⁴ *Ibid*

¹¹⁵ *Ibid*

- (3) Mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium;
- (4) Memelihara dan memperbaiki alat-alat laboratorium;
- (5) Inventarisir dan pengadministrasian peminjaman alat-alat laboratorium;
- (6) Menyusun pelaksanaan kegiatan laboratorium;
- (7) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan laboratorium.¹¹⁶

¹¹⁶ *Ibid*

b) Madrasah Aliyah Hidayatul Ma'rifiyah

Adapun rincian tugas Kepala MA Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut:

- (1) Memimpin dan menjalankan wewenang Madrasah;
- (2) Melakukan koordinasi dan konsultasi terhadap pimpinan dan Departemen Agama yang berkaitan dengan penyelenggaraan Madrasah;
- (3) Menyusun Program Kerja tahunan berdasarkan kalender pendidikan Madrasah;
- (4) Menyusun kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester, awal, dan akhir tahun;
- (5) Menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB) tahunan;
- (6) Menetapkan rincian tugas sesuai dengan ketentuan dan kebudayaan;
- (7) Melakukan Evaluasi catur wulan dan UN sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- (8) Melakukan persiapan dalam pelaksanaan ujian catur wulan / UN
- (9) Menyusun struktur organisasi Madrasah berdasarkan kebutuhan dan memilih dan mengusulkan personil dalam tiap bidang tugas kepada pimpinan serta menyusun uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang;

- (10) Melaksanakan pengawasan, monitoring, dan evaluasi terhadap program yang telah dijadwalkan;
- (11) Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan pembinaan dan pengarahan kepada bawahan;
- (12) Melaksanakan rapat secara berkala bersama bawahan;
- (13) Menyusun laporan, catur wulan, tahunan, kepada pimpinan dan instansi terkait;
- (14) Melakukan aktifitas lain sesuai dengan pengarahan pimpinan.¹¹⁷

Tugas Wakil Kepala MA Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Menyusun program pengajaran;
- (2) Melakukan perencanaan ketenagaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, penilaian, dan identifikasi, serta pengumpulan data;
- (3) Mewakili kepala sekolah dalam segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah pendidikan;
- (4) Menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan;
- (5) Menyusun pembagian tugas dan jadwal pelajaran;
- (6) Menyusun jadwal evaluasi belajar;
- (7) Menetapkan kriteria kenaikan kelas dan kelulusan;

¹¹⁷ Dokumen Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah, tahun 2012

- (8) Menyusun, mengarahkan, dan mengkoordinasikan penyusunan administrasi pembelajaran;
- (9) Melakukan supervisi administrasi guru;
- (10) Melakukan pengarsipan program kurikulum;
- (11) Menyusun laporan secara berkala.¹¹⁸

Rincian pekerjaan Bendahara MA Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Menyusun Rencana Anggaran Biaya Pendidikan Madrasah;
- (2) Mengadakan alat-alat Sekolah;
- (3) Penerimaan keuangan sekolah;
- (4) Membuat laporan bulanan, semester, dan tahunan¹¹⁹

Rincian pekerjaan Sekretaris MA Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Mengetik Surat;
- (2) Membuat laporan bulanan, semester, dan tahunan;
- (3) Membuat daftar calon UAN;
- (4) Mengisi buku Induk siswa;
- (5) Mengatur mutasi siswa;
- (6) Menyusun Agenda surat masuk dan keluar;
- (7) Menyusun File siswa;

¹¹⁸ *Ibid*

¹¹⁹ *Ibid*

- (8) Membuat surat kelakuan baik, surat pindah, dan lain-lain;
- (9) Mengisi papan data siswa setiap akhir bulan;
- (10) Inventarisasi barang-barang;
- (11) Mencatat statistic sekolah;
- (12) Melaksanakan tugas lain yang disertai oleh kepala sekolah.¹²⁰

Rincian tugas Pustakawan MA Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Melakukan perencanaan dan pengadaan buku;
- (2) Memberikan pengurusan dan pelayanan perpustakaan;
- (3) Menyusun perencanaan pengembangan perpustakaan;
- (4) Pemeliharaan dan pengadministrasian buku-buku perpustakaan;
- (5) Pelayanan dan peminjaman buku;
- (6) Menyusun tata terib buku;
- (7) Membuat laporan.¹²¹

Rincian tugas petugas Laboratorium MA Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium;
- (2) Penyusunan jadwal dan tata tertib laboratorium;
- (3) Mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium;

¹²⁰ *Ibid*

¹²¹ *Ibid*

- (4) Memelihara dan memperbaiki alat-alat laboratorium;
- (5) Inventarisir dan pengadministrasian peminjaman alat-alat laboratorium;
- (6) Menyusun pelaksanaan kegiatan laboratorium;
- (7) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan laboratorium;

c) SMK Hidayatul Ma'rifiyah

Sedangkan rincian tugas Kepala SMK Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut:

- (1) Memimpin dan menjalankan wewenang Sekolah;
- (2) Melakukan koordinasi dan konsultasi terhadap pimpinan dan Dinas Pendidikan yang berkaitan dengan penyelenggaraan Sekolah;
- (3) Menyusun Program Kerja tahunan berdasarkan kalender pendidikan sekolah;
- (4) Menyusun kegiatan harian, mingguan, bulanan, semester, awal, dan akhir tahun;
- (5) Menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB) tahunan;
- (6) Menetapkan rincian tugas sesuai dengan ketentuan dan kebudayaan;
- (7) Melakukan Evaluasi catur wulan dan UN sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

- (8) Melakukan persiapan dalam pelaksanaan ujian catur wulan / UN;
- (9) Menyusun struktur organisasi sekolah berdasarkan kebutuhan dan memilih dan mengusulkan personil dalam tiap bidang tugas kepada pimpinan serta menyusun uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang;
- (10) Melaksanakan pengawasan, monitoring, dan evaluasi terhadap program yang telah dijadwalkan;
- (11) Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan pekerjaan, serta melakukan pembinaan dan pengarahan kepada bawahan;
- (12) Melaksanakan rapat secara berkala bersama bawahan;
- (13) Menyusun laporan, catur wulan, tahunan, kepada pimpinan dan instansi terkait;
- (14) Melakukan aktifitas lain sesuai dengan pengarahan pimpinan.¹²²

Tugas Wakil kepala bidang Kurikulum SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, yaitu :

- (1) Menjabarkan kurikulum menjadi program yang operasional;
- (2) Menetapkan program pembelajaran, jadwal kegiatan dan pembagian tugas pembelajaran;
- (3) Mengkoordinir proses Kegiatan Belajar-Mengajar;

¹²² Dokumen Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifayah, tahun 2012

- (4) Merencanakan dan menyusun program pengembangan kurikulum;
- (5) Mensosialisasikan kurikulum;
- (6) Menyusun laporan.¹²³

Tugas Wakil kepala bidang Humas dan Industri SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, yaitu :

- (1) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dan orang tua wali;
- (2) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan Dinas Pendidikan, Disnaker, Dunia usaha dan industrin serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya;
- (3) Bersama Waka Kurikulum mempromosikan program-program sekolah kepada masyarakat, Dunia usaha dan industri serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya;
- (4) Bersama Waka Kurikulum mengkoordinir perlombaan bidang keahlian antar kelas dan sekolah.;
- (5) Menyusun Laporan.¹²⁴

Tugas Wakil kepala bidang Sarana SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, yaitu :

¹²³ *Ibid*

¹²⁴ *Ibid*

- (1) Mengatur dan menyelenggarakan pengadaan sarana dan prasarana sekolah;
- (2) Mengatur dan menyelenggarakan hubungan sekolah dengan Dinas Pendidikan, Disnaker, Dunia usaha dan industrin serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya;
- (3) Bersama Waka Kurikulum mempromosikan program-program sekolah kepada masyarakat, Dunia usaha dan industri serta pihak-pihak yang berkepentingan lainnya;
- (4) Bersama Waka Kurikulum mengkoordinir perlombaan bidang keahlian antar kelas dan sekolah;
- (5) Menyusun Laporan.¹²⁵

Rincian pekerjaan TU SMK Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Menetik Surat;
- (2) Membuat laporan bulanan, semester, dan tahunan;
- (3) Membuat daftar calon UAN;
- (4) Mengisi buku Induk siswa;
- (5) Mengatur mutasi siswa;
- (6) Menyusun Agenda surat masuk dan keluar;
- (7) Menyusun File siswa;
- (8) Membuat surat kelakuan baik, surat pindah, dan lain-lain;

- (9) Mengisi papan data siswa setiap akhir bulan;
- (10) Inventarisasi barang-barang;
- (11) Mencatat statistic sekolah;
- (12) Melaksanakan tugas lain yang disertai oleh kepala sekolah.¹²⁶

Rincian tugas Pustakawan SMK Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Melakukan perencanaan dan pengadaan buku;
- (2) Memberikan pengurusan dan pelayanan perpustakaan;
- (3) Menyusun perencanaan pengembangan perpustakaan;
- (4) Pemeliharaan dan pengadministrasian buku-buku perpustakaan;
- (5) Pelayanan dan peminjaman buku;
- (6) Menyusun tata terib buku;
- (7) Membuat laporan.¹²⁷

Rincian tugas petugas Laboratorium SMK Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

- (1) Perencanaan pengadaan alat dan bahan laboratorium;
- (2) Penyusunan jadwal dan tata tertib laboratorium;
- (3) Mengatur penyimpanan dan daftar alat-alat laboratorium;
- (4) Memelihara dan memperbaiki alat-alat laboratorium;

¹²⁶ *Ibid*

¹²⁷ *Ibid*

- (5) Inventarisir dan pengadministrasian peminjaman alat-alat laboratorium;
- (6) Menyusun pelaksanaan kegiatan laboratorium;
- (7) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan laboratorium.¹²⁸

Sementara tugas Tenaga Pendidik / Guru baik MTs, MA, dan SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, yaitu :

- a) Menyusun administrasi pembelajaran dengan baik dan lengkap;
- b) Melaksanakan kegiatan proses pembelajaran;
- c) Melaksanakan evaluasi kegiatan proses pembelajaran;
- d) Melaksanakan penilaian kegiatan proses pembelajaran;
- e) Membuat laporan tentang hasil kegiatan proses pembelajaran;
- f) Mengisi daftar nilai siswa;
- g) Melaksanakan program perbaikan dan pengayaan kegiatan proses pembelajaran;
- h) Melaksanakan kegiatan bimbingan dan arahan kepada siswa;
- i) Melakukan pengembangan kegiatan proses pembelajaran;
- j) Melakukan koordinasi dan evaluasi terkait dengan kegiatan proses pembelajaran;
- k) Mengikuti program pembinaan yang dilaksanakan oleh pesantren pada masing-masing tingkatan sekolah.¹²⁹

¹²⁸ *Ibid*

¹²⁹ *Ibid*

Tugas guru Wali Kelas MTs, MA, dan SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, yaitu :

- a) Membuat program kerja kelas;
- b) Melaksanakan kegiatan bimbingan, arahan, serta pembinaan kepada siswa;
- c) Menyusun pengelolaan kelas meliputi denah tempat duduk siswa dan menseting suasana kelas sesuai dengan situasi dan kondisi;
- d) Menyusun administrasi kelas meliputi jadwal pelajaran, presensi, jurnal, dan tata tertib siswa, serta penilaian siswa;
- e) Menyusun statistik perkembangan siswa;
- f) Menyusun laporan kegiatan kelas secara berkala.¹³⁰

Tugas guru Piket pada masing-masing tingkatan sekolah, yaitu MTs, MA, dan SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah;

- a) Menyusun administrasi kedisiplinan guru dan siswa;
- b) Mencatat kedatangan dan kepulangan guru dan siswa;
- c) Melakukan pengawasan saat kegiatan proses pembelajaran berlangsung;
- d) Menertibkan kelas-kelas yang kosong (karena guru tidak masuk);
- e) Melaporkan kejadian yang bersifat kasuistik kepada wali kelas, kesiswaan, dan kepala sekolah (sesuai dengan kasus yang terjadi);
- f) Mengawasi berlakunya tata tertib sekolah;

¹³⁰ *Ibid*

g) Menyusun laporan secara berkala.¹³¹

Tugas Bimbingan dan Konseling bagi Siswa pada masing-masing tingkatan sekolah, yaitu MTs, MA, dan SMK Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah;

- a) Menyusun program kerja layanan bimbingan konseling;
- b) Melakukan koordinasi dengan wali kelas terkait masalah siswa yang membutuhkan penanganan khusus;
- c) Memberikan layanan dan bimbingan kepada siswa dalam kegiatan proses pembelajaran;
- d) Memberikan bimbingan dan arahan yang positif dan motivasi kepada siswa;
- e) Melaksanakan evaluasi pelaksanaan layanan bimbingan konseling;
- f) Membuat statistik perkembangan layanan bimbingan konseling;
- g) Menyusun rencana tindak lanjut dari hasil program layanan bimbingan konseling;
- h) Menyusun laporan kegiatan layanan bimbingan konseling secara berkala.¹³²

2) Struktur Pekerjaan

¹³¹ *ibid*

¹³² *Ibid.*

Menurut pimpinan pesantren Hidayatul Ma'rifiyah bahwa struktur pekerjaan yang berlaku di pesantren Hidayatul Ma'rifiyah adalah sebagai berikut :

“...Di dalam tahap pengorganisasian terjadi penyusunan dan pembentukan hubungan-hubungan kerja antar komponen kepengurusan struktur organisasi sehingga terwujud satu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, Pesantren ini juga telah menyusun struktur pekerjaan sebagaimana dalam tugas masing unit kerja dan struktur organisasi...”¹³³

Pernyataan Pimpinan Pesantren tersebut, juga disebutkan oleh kepala sekolah Madrasah Aliyah Hidayatul Ma'rifiyah sebagai berikut :

“..Pesantren ini telah membuat daftar struktur pekerjaan sebagaimana dalam tugas masing unit kerja dan struktur organisasi...”¹³⁴

Dari hasil dokumen penelitian menunjukkan bahwa struktur pekerjaan yang ada di masing-masing unit sekolah pada dasarnya sama, misalnya jika berkaitan dengan kegiatan penyelenggaraan administrasi sekolah maka jalurnya sebagaimana struktur organisasi dimasing-masing unit. Namun jika ia berkaitan dengan tugas pendidik (guru) maupun terkait dengan tugas tenaga kependidikan (staf TU, labor, dll)

¹³³ Wawancara dengan Kepala Madrasah Aliyah Pesantren Hidayatul Ma'arifayah 25-04-2013

¹³⁴ Wawancara dengan Kepala MA Hidayatul Ma'rifah, pada tanggal 25 April 2013

maka ia menyesuaikan tugas pokok yang telah diberikan oleh pimpinan pesantren.

Namun yang belum berjalan dengan baik dalam system pengorganisasian di pondok ini adalah system kordinasi, hal ini disampaikan oleh beberapa orang guru salah seorang diantaranya adalah:

Bahwa struktur pekerjaan di pondok ini telah diatur dengan baik sesuai dengan bidangnya masing-masing akan tetapi tugas itu sering tidak terlaksana karena kurangnya kordinasi dari Kepala apalagi dari Pimpinan.¹³⁵

- 3) Pimpinan pesantren memberikan intruksi Pelaporan kepada para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.

Setiap unit kerja pada bidang kerja di lingkungan Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, selalu diakhiri dengan pelaporan. Artinya setiap kegiatan kerja di Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, selalu disertai dengan upaya melakukan pelaporan kepada pimpinan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh kepala Madrasah Aliyah sebagai berikut :

“...Biasanya pada setiap tahun dan setiap kegiatan yang sifatnya *ad hoc* kami diminta selalu untuk membuat laporan kepada pimpinan pesantren. Sehingga kami juga melakukan itu, meskipun kadang-kadang sering terlambat..”¹³⁶

Begitu juga pernyataan kepala Madrasah Tsanawiyah ;

“...Dalam hal pelaporan, pimpinan kami sangat ketat. Kegiatan apapun yang berkaitan dengan masrasah Hidataul Ma'rifiyah harus

¹³⁵ Wawancara dengan Guru (Eva Noviasai), pada tanggal 25 April 2013

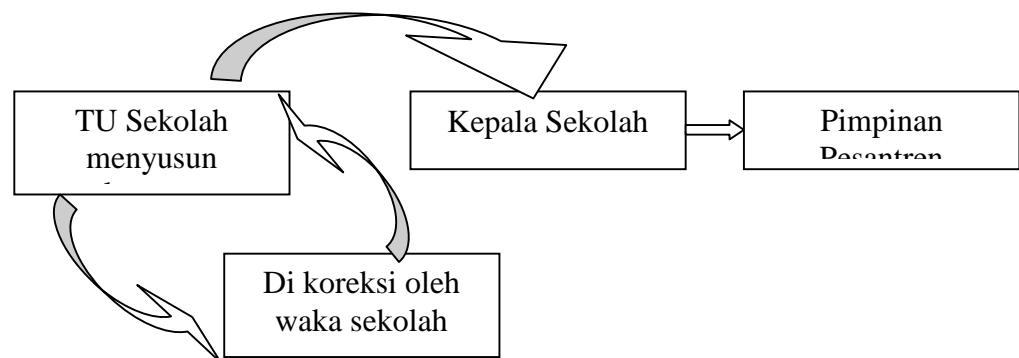
¹³⁶ *Op cit*

disertai dengan pelaporan pertanggungjawaban. Hal ini bisa jadi karena tuntutan untuk lebih bertanggungjawab....”¹³⁷

Begitu juga kepala TU SMK Pesantren Hidayatul Ma’rifiyah menegaskan hal yang sama, yaitu :

“...setiap bulan, kami dituntut untuk memberikan laporan, meskipun secara singkat, tentang surat-menyurat, keuangan, dall. Hal ini menunjukkan dalam hal pelaporan, pimpinan kami sangat ketat.”¹³⁸

Adapun alur administrasi yang berlaku di Pesantren Hidayatul Ma’rifiyah, yang berkaitan dengan laporan bulanan adalah sebagai berikut :¹³⁹



- 4) Pimpinan pesantren menyusun sistem Pengawasan dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.

Dalam proses pengawasan terhadap para guru, kepala sekolah wakil kepala sekolah, serta staf dibawahnya, maka Pondok Pesantren

¹³⁷ Wawancara dengan Kepala MTs Hidayatul Ma’rifah, pada tanggal 25 April 2013

¹³⁸ Wawancara dengan Kepala TU SMK Pesantren Hidayatul Ma’rifah, pada tanggal 25 April

¹³⁹ Dokumen Pesantren Hidayatul Ma’rifiyah

Hidayatul Ma'rifiyah telah membuat daftar konduite. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Nurhayati Nazar, pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifayah

“... dalam hal pengawasan, kami sudah menetapkan daftar konduite namaya, yaitu daftar yang berisi penilaian terhadap pegawai yang dibuat oleh pimpinan atau atasannya. Dalam hal ini kami membuat daftar konduite itu berdasarkan penilaian terhadap guru dan staff yang ada di Pesantren ini...”¹⁴⁰

Sementara pelaksanaan pengawasan ini dilakukan sebagaimana dikemukakan oleh Bapak Abu Mansur, sebagai pengasuh dan Yayasan Ponpes Hidayatul Ma'rifiyah bahwa :

“...pengawasan ini jika berkaitan dengan kegiatan Tenaga Pendidik dilakukan setahun sekali, namun yang berkaitan dengan tenaga kependidikan, staf administrasi di TU dan lainnya, biasanya dilakukan setiap catur wulan seiring dengan ujian tes siswa, namun demikian terkadang penilaian ini berlaku hanya setahun sekali dan tidak semua kepala unit atau sekolah melaporkan ke Yayasan...”¹⁴¹

Beberapa aspek yang dinilai oleh pimpinan pesantren dalam daftar konduite ini diantaranya adalah ;

- (1) Kemampuan kerja (perencanaan program mengajar, kecakapan mengajar, melaksanakan manajemen).
- (2) Kerajinan
- (3) Kepatuhan disiplin kerja.
- (4) Rasa tanggung jawab terhadap tugas negara.

¹⁴⁰ Wawancara dengan Nurhayati Nazar, pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifayah, pada tanggal 20 April 2013

¹⁴¹ Wawancara dengan Bapak Abu masnur, Yayasan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifayah, pada tanggal 20 April 2013

- (5) Hubungna kerja sama.
- (6) Kelakuan di dalam dan di luar dinas.
- (7) Prakarsa (inisiatif).
- (8) Pekerjaan pada umumnya.¹⁴²

2. Faktor yang mempengaruhi Pengorganisasian Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah

1) Faktor Pengetahuan

Kurangnya pengetahuan para guru maupun pimpinan pondok pesantren Hidayatul Ma'rifiyah dalam mengelola organisasi sekolah, menjadi salah satu faktor penting bagi berjalannya roda organisasi. Namun demikian, pada kasus pondok pesantren Hidayatul Ma'rifiyah ini, pimpinan pondok pesantren Hidayatul Ma'rifiyah memiliki kemampuan dalam mengelola pesantren. Hal ini, diungkapkan oleh kepala MA sebagai berikut ;

“...menurut saya, Ibu Nurhayati Nazar, bukan tidak faham dengan pengelolaan ini, namun karena kesibukan dakwah kemana-mana, sehingga jarang dirumah. Sehingga terkadang komunikasi kami agak terganggu...”¹⁴³

Hal yang sama juga disebutkan oleh kepala SMK Hidayatul Ma'rifiyah

:

“...Ibu Nurhayati Nazar, kami rasa memiliki pengalaman dan pengetahuan dalam membina dan mengelola sekolah ini. Namun demikian, perbedaan dalam latar belakang pendidikan dan peranan di

¹⁴² Wawancara dengan Nurhayati Nazar, pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifiyah, pada tanggal 20 April 2013

¹⁴³ Wawancara dengan Kepala MA Hidayatul Ma'rifah, pada tanggal 25 April 2013

masing-masing lembaga pendidikan kadang-kadang sering terjadi *mis-communication* antara kami dengan pimpinan...”¹⁴⁴

Sementara menurut kepala MTs

“.... sebagai pemimpin beliau tidak terkesan otoriter, tetapi melibatkan serta merangkul seluruh staf guru atau disebut juga dengan manajemen partisipatif demi terlaksananya kegiatan manajemen pengembangan mutu guru tersebut. Selain itu juga, beliau sangat menghimbau, mendukung serta mengorganisir seluruh kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan dan peningkatan mutu guru di sini.”¹⁴⁵

Dari data di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan pondok pesantren Hidayatul Ma'rifiyah sudah baik. Meskipun terjadi kesalah fahaman dalam hal komunikasi, namun hal ini tidak mengurangi kemampuan pengetahuan pimpinan pesantren dalam mengorganisir tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

2) Faktor Kekompakan kerja

Menurut Pengasuh Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, kesuksesan dalam pelaksanaan pesantren ini adalah adanya kekompakan kerja antara satu pihak dengan pihak lainnya.

“.....Misalnya ketika saya bertindak sebagai pengendali dan penanggung jawab manajemen kurikulum, maka yang lain akan mendukung saya dengan melakukan pengawasan dan bertanggung jawaban atas perencanaan dan pelaksanaan kurikulum atau program pengajaran di pondok pesantren. Sementara yang lainnya, Kepala Madrasah misalnya bertugas sebagai pengawas dan penanggung jawab manajemen kurikulum masing-masing lembaga pendidikan yang dipimpinnya.....”¹⁴⁶

¹⁴⁴ Wawancara dengan Kepala SMK Hidayatul Ma'rifah, pada tanggal 25 April 2013

¹⁴⁵ Wawancara dengan Kepala MTs Hidayatul Ma'rifah, pada tanggal 25 April 2013

¹⁴⁶ Wawancara dengan Nurhayati Nazar, pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'arifayah, pada tanggal 20 April 2013

Hal serupa juga dikemukakan oleh kepala madrasah Aliyah bahwa;

“... ketika saya menyusun rancangan kurikulum yang seharusnya dengan memperoleh usulan dan aspirasi dari dewan guru yang ada, namun tidak memperolehnya, maka tugas saya menjadi sangat berat. Oleh karena itu, antara satu dengan yang lainnya perlu ada kerja sama yang baik”¹⁴⁷

3) Faktor Pengalaman kerja

Ketika seorang pimpinan mampu merencanakan, menggerakkan, melaksanakan dan melakukan pengawasan serta evaluasi dengan baik, biasanya dilatarbelakangi oleh pengalaman yang baik pula. Namun demikian, meskipun Ibu Nurhayati Nazar, tidak memiliki pengalaman kerja sebagai Pengasuh Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, tapi memiliki kemampuan dalam mengelola pesantren bahkan menjadi sumber inspirasi bagi para guru dalam melaksanakan tugas sebagai pengajar.

Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Kepala madrasah Alyah sebagai berikut :

“Pengasuh kami menjadi teladan yang baik bagi seluruh komponen warga madrasah yang dipimpinnya, karena beliau tepat dan bijak dalam mengambil keputusan serta konsisten dalam melaksanakan keputusan tersebut...”

Terhadap pernyataan yang diberikan oleh kepala sekolah ini,

dibenarkan oleh kepala Tata Usaha, yang menyatakan bahwa:

“Pimpinan di sini dalam mengelolah administrasi di pesantren, sesuai dengan kepemimpinannya yaitu teratur dan disiplin. Karena berhasil tidak nya suatu lembaga tergantung dari bukti atau adanya administrasi

¹⁴⁷ Wawancara dengan Kepala MA Hidayatul Ma'rifah, pada tanggal 25 April 2013

yang teratur, bapak membuat jadwal pekerjaan harus diserahkan, dan beliau memeriksa apakah sudah benar atau belum.”¹⁴⁸

4) Faktor pengalaman organisasi

Faktor pengalaman organisasi juga memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kemampuan seseorang dalam mengelola sebuah organisasi.

Sementara, salah satu pengalaman Ibu Nurhayati Nazar dalam berorganisasi adalah Muslimat NU,

“...ibu Nurhayati selaku Pimpinan Pondok juga aktif dalam berorganisasi, beliau dalam 2 periode menjabat sebagai Sekretaris Muslimat untuk wilayah PC Pelalawan”¹⁴⁹

C. Pembahasan

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik, tidak boleh dikerjakan secara asal-asalan. Arah pekerjaan yang jelas dan landasan yang mantap serta cara-cara mendapatkannya yang transparan akan menjadikan amal perbuatan yang mendapatkan *ridlo* dan hidayah dari Allah swt. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Sesuai dengan prinsip itu, maka manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam.

Pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan di Pesantren Hidayatul Ma'rifah misalnya bertumpu pada pola pengorganisasi dalam ilmu manajemen. Hal ini, terlihat bagaimana Nazar sebagai pemimpin utama, dan penanggung

¹⁴⁸ Wawancara dengan Kepala TU Pesantren Hidayatul Ma'rifah, pada tanggal 25 April 2013

¹⁴⁹ Wawancara dengan Kepala Kependidikan, pada tanggal 25 April 2013

jawab, telah melaksanakan tugas fungsi-nya sebagai pimpinan. Kemudian, beliau juga mampu mendorong terjadinya proses dinamis dalam organisasi pesantren Hidayatul Ma'rifiyah. Misalnya, ketua pengurus beserta stafnya bertugas untuk membuat rancangan program pengajaran atau kurikulum atas saran dan nasehat dari pengasuh.

Menurut analisis penulis, model pengorganisasian yang dilaksanakan oleh pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul; Ma'rifiyah, mempunyai struktur organisasi lini dan staf dalam arti bahwa pengasuh sebagai pemimpin tertinggi melimpahkan wewenang kepada satuan organisasi yang berada di bawahnya dalam suatu bidang pekerjaan.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen telah dilaksanakan sebagai proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung-jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.¹⁵⁰

Dari data yang penulis peroleh di atas juga memberikan gambaran bahwa, organisasi pada Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah secara terperinci memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Adanya sekelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal.

¹⁵⁰ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), Cet. 20, hlm 116.

2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (*interdependent part*) yang merupakan kesatuan kegiatan.
3. Adanya sumbangan atau kontribusi berupa pemikiran, tenaga, dan sebagainya dari setiap orang.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.
5. Adanya tujuan yang ingin dicapai.¹⁵¹

Sedangkan pada proses pelibatan dan otorisasi masing-masing unit kerja di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah juga sudah menunjukkan arah yang lebih baik. Hal ini jika merujuk pada teori bahwa sebuah organisasi dapat dikatakan baik, jika memiliki ciri-ciri sebagai berikut :¹⁵²

1. Memiliki tujuan yang jelas. Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah memiliki visi dan misi serta tujuan yang jelas dalam pelaksanaan pengembangan kependidikannya.¹⁵³
2. Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut. Baik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, memahami dan tentu berusaha untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh pimpinannya.¹⁵⁴
3. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran. Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah berusaha

¹⁵¹ Khairul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), hlm. 20

¹⁵² Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012), hlm. 23 – 24.

¹⁵³ Lihat halaman 78 dan 79 pada penyajian data

¹⁵⁴ Lihat misalnya pengakuan dari kepala MA dan MTs serta TU pada halaman 93 – 94.

medistribusikan kewenangan secara baik, yaitu dengan satu arah komando pada satu unit dengan unit lain maupun pada pimpinan, sebagaimana pada struktur organisasi yang telah ditetapkan.¹⁵⁵

4. Adanya kesatuan perintah (*unity of command*), yaitu para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung dan dari atasan tersebut ia menerima perintah atau bimbingan dan bertanggungjawab atas hasil pekerjaannya kepada atasan tersebut.¹⁵⁶
5. Adanya keseimbangan antar wewenang dengan tanggungjawab masing-masing anggota. Adanya Tugas Pokok dan Fungsi yang di organisir oleh pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah menunjukkan adanya system kewenangan yang sudah terdistribusi dengan baik.
6. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat masing-masing sehingga dapat menimbulkan kerja sama yang harmonis dan kooperatif.

¹⁵⁵ Lihat juga alur administrasi pada halaman 94 di atas

¹⁵⁶ *Ibid*

Semua proses itu sudah dilakukan dengan baik dan benar, sehingga harapan dari pimpinan Pesantren ini dapat tercapai, yakni tersedianya tenaga kependidikan Islam yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Dari data yang diperoleh dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa kepemimpinan pondok pesantren Hidayatul Ma'rifiyah sudah baik. Meskipun terjadi kesalah fahaman dalam hal komunikasi,¹⁵⁷ kemudian penilaian terhadap kinerja guru dan staff yang terkadang sering terlambat,¹⁵⁸ serta laporan kegiatan yang sering terlambat,¹⁵⁹ namun hal ini tidak mengurangi kemampuan pimpinan pesantren dalam mengorganisir tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

Jika melihat pola pengorganisasian yang dilakukan oleh Pimpinan Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, maka dapat disimpulkan bahwa model atau tipe organisasinya adalah tipe struktur lini (jalur). Artinya Struktur lini juga disebut struktur garis atau struktur saklar. Dalam tipe ini hanya ada satu hubungan langsung, hubungan vertical antara berbagai tingkat organisasi. Wewenang dari puncak pimpinan mengalir secara langsung kebagian-bagian bawahnya.¹⁶⁰ Yaitu dimana Pimpinan Pesantren memiliki jalur tunggal ke seluruh bagian atau unit kerja di

¹⁵⁷ Lihat data pada halaman 120

¹⁵⁸ Lihat data pada halaman 118

¹⁵⁹ Lihat data pada halaman 116 – 117

¹⁶⁰ *ibid*

pesantren, baik pada tenaga pendidik (guru MTs, MA, dan SMK) maupun pada tenaga kependidikannya.

Namun demikian dari segi pelaksanaan pengorganisasian di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, terdapat beberapa hal yang belum terlaksana dengan baik, diantaranya adalah :

- e. Pimpinan pesantren tidak menyusun daftar atau *schedule* tugas tenaga kependidikan dan tenaga pendidik, baik *schedule* kerja kepala madrasah/sekolah, *schedule* kerja wakil kepala madrasah/sekolah, *schedule* kerja guru/Ustadz, dan *schedule* tata usaha. Hal ini tentu akan berimplikasi pada keterlambatan pelaksanaan dan pelaporan di setiap kegiatan yang sudah direncanakan
- f. Struktur Pekerjaan
 - 4) Pimpinan pesantren dalam mengelola koordinasi antara pimpinan (kepala MTs, MA, dan SMK pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha, belum terlihat efektif. Sehingga program pendidikan dan ketenagaa-pendidikannya seolah-olah terpisah antar masing-masing unit kerja tersebut.
 - 5) Pimpinan pesantren dalam menyusun rantai komando dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para kepala madrasah kurang efektif. Sehingga masih terjadi *mis-kounikasi* antara pimpinan pesantren dengan para kepala sekolah atau madrasah di lingkungan Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

2. Sistem Pengorganisasian Tenaga Pendidik dan Kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah Kabupaten Pelalawan telah melaksanakan sebagian besar dari system pengorganisasian yang ada, yaitu pimpinan pesantren melakukan Perincian Pekerjaan terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, pimpinan pesantren menyusun Struktur Pekerjaan, Pimpinan pesantren memberikan intruksi Pelaporan kepada para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha, dan Pimpinan pesantren menyusun sistem Pengawasan dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.
3. Faktor yang mempengaruhi sistem pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan di Pondok Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah adalah Faktor Pengetahuan pimpinan, Faktor Kekompakan kerja tenaga pendidik dan kependidikan, dan Faktor Pengalaman kerja serta Faktor pengalaman organisasi pemimpin Pondok Pesantren.

Dengan demikian system pengorganisasian tenaga pendidik dan kependidikan di pondok pesantren hidayatul ma'arifiah Pangkalan Kerinci sebagian besar telah terlaksana walaupun belum secara maksimal yaitu pada masalah kordinasi antara Pimpinan dengan Kepala dan majelis guru

B. Saran-Saran

1. Kepada Pejabat Kemenag di Kabupaten Pelalawan hendaknya terus mengembangkan sistem pengorganisasian dengan baik, sebagaimana yang telah dilakukan oleh pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.
2. Kepada Pesantren Hidayatul Ma'rifiyah sebagai institusi, perlu terus meningkatkan hubungan kerjasama antar unit dibawah pondok peantren Hidayatul Ma'rifiyah.
3. Kepada pihak Yayasan, hendaknya terus mengembangkan dan membina proses pengorganisasian di pesantren Hidayatul Ma'rifiyah, sehingga semakin baik.
4. Kepada Guru, agar terus meningkatkan dan menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai guru, sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pesantren Hidayatul Ma'rifiyah.
5. Kepada Siswa, hendaknya menjaga hubungan secara baik dalam lingkaran keorganisasian pondok pesantren Hidayatul Ma'rifiyah. Sehingga tercipta suasana harmonis antar elemen di pesantren tersebut.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Admodiwiro, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: PT Arda Dizya
- Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1994,
- Amin Wijaya Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993),
- Chabib Thoha, “Pengembangan Kurikulum PAI untuk Pembentukan Masyarakat Madani”, dalam *Makalah* (Semarang: Fak. Tarbiyah IAIN Walisongo, 1999),
- Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ke tiga, (Jakarta: Buku Pustaka, 2006),
- Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Kependidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1997
- F.X. Soedjadi, *O&M (Organization and methods) Penunjang Keberhasilan Proses Manajemen*, Cet. Ke-3, (Jakarta: Haji Masgung, 1990),
- George R. Terry, Leslie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1992),
- Haidar Putra Daulay, *Historisitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2000
- Hasbullah, *Kapita Selesta Pendidikan Islam di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996,
- Hasan Shadily, *Ensiklopedi Islam*, (Jakarta: Ichtiar Baru Van Hoeve, 1993),
- Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Lembaga Studi Islam dan kemasyarakatan LKIS, 1999
- Henri Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004),
- Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi & Manajemen*. (Jakarta: Rineka Cipta, 137
- Indrajit,, *Analisis dan Perancangan Sistem Berorientasi Object*. (Bandung : Ii ika, 2001),
- Iskandar Wiryokusumo dan Usman Mulyadi, *Dasar-dasar Kurikulum* (Jakarta: Bina Aksara, 1988
- Ismail SM, *Pengembangan Pesa¹³⁶ Tradisional”* dalam *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Penerbit¹³⁶ Pustaka Pelajar bekerjasama dengan FT. IAIN Walisongo Semarang, Yogyakarta, 2002, .
- James A. F. Stoner, *Manajemen*, (Jakarta: Prenhallindo, 1996),

- Jogianto HM. *Sistem Teknologi Informasi*. (Yogyakarta : Andi. 2005).
- Kasim Azhar, *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*, (Jakarta : LP FE UI dan PAU Ilmu-Ilmu Sosial UI, 1993),
- Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah*, (Jakarta : LP3ES, 1982),
- Khairul Umam, *Manajemen Organisasi*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012),
- Martin Van Bruinessen, *Kitab Kuning; Pesantren Dan Tarekat*, (Bandung: Mizan, 1995),
- M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam dan Umum*, Bumi Aksara, Jakarta, 1999,
- Musthofa Rahman, *Menggugat Manajemen Pendidikan Pesantren dalam Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Penerbit Pustaka Pelajar bekerjasama dengan FT. IAIN Walisongo Semarang, Yogyakarta, 2002,
- Malayu SP Hasibuan, *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta, Bumi Aksara, 2004,
- Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994),
- Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman, *Qualitative data Analysis*, (California: SAGE Publications, 1987),
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000).
- Nurcholis Madjid, *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, dalam *Pergumulan Dunia Pesantren*, (Jakarta: P3M, 1985),
- Ronald Alan Lukens Bule, *Jihad Ala Pesantren di Mata Antropolog Amerika*, (Yogyakarta: Gama Media, 2004),
- Robert Bogdan, *Dasar Penelitian Kualitatif*, Usaha Nasional, Surabaya, 1973, 138
- Soegarda Poerbawatja, *Ensiklopedi Pendidikan*, (Jakarta : Gunung Agung, 1970),
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung : Pustaka Setia, 2012),
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), Cet. 20,
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R & D*.
- Suharsimi Arikunto, Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Edisi Revisi, Cetakan ke-1, Yogyakarta, Adirya Media, 2012.
- , *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2006),
- Sudarwan Danim, *Metode Penelitian*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002),
- Sukanto, *Pengantar Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000
- Sutrisno Hadi, *Metodologi Reseach*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1991),

Undang-undang dan Peraturan Pemerintahan RI tentang Pendidikan, (Jakarta: Depag RI, 2006)

Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997),

Wahjo Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta; Raja Grafindo, 1999

W.J.S Poerwadarminta, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1989,

Winardi, *Asas-Asas Manajemen*. (Bandung : Mandar Maju. 2000),

Zaeni Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. (Yogyakarta : al-Amin dan IKFA. 1997), hlm B. Siswanto, Pengantar Manajemen, Jakarta, Bumi Aksara, 2006.

Zamakhshari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1982),

PEDOMAN OBSERVASI

Nama : _____

Jabatan : _____

Hari/Tanggal : _____

Waktu : _____

Tempat : _____

Aspek yang Diobservasi	Temuan	
	Ya	Tidak
1. visi dan misi pesantren		
2. struktur organisasi pesantren		
3. Daftar kerja kepala pesantren		
4. Daftar kerja wakil kepala pesantren		
5. Daftar kerja guru/Ustadz		
6. Daftar kerja tata usaha		
7. Daftar Schedule kepala pesantren		
8. Daftar Schedule wakil kepala pesantren		
9. Daftar Schedule guru/Ustadz		
10. Daftar Schedule tata usaha		
11. Daftar tugas pokok dan fungsi (tupoksi)		
• Pimpinan (kepala pesantren)		
• guru,		
• wakil kepala,		
• Tata Usaha		
• Staf		

Lembar Wawancara

Nama : _____
Jabatan : _____
Hari/Tanggal : _____
Waktu : _____
Tempat : _____

1. Bagaimana Pengelola Pesantren dalam merumuskan rencana visi dan misi sekolah?

2. Apa saja tujuan pesantren?

3. Apa saja yang dilakukan oleh pesantren dalam menyusun struktur organisasi pesantren

4. Apakah pengelola pesantren membuat daftar kerja tenaga kependidikan dan tenaga pendidik?

5. Apakah Pengelola pesantren menyusun daftar atau schedule pekerjaan; kepala, wakil kepala, tata usaha?

-
-
-
6. Bagaimana langkah-langkah Pengelola pesantren dalam melakukan koordinasi antara pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha

-
-
-
7. Bagaimana upaya pengelola pesantren dalam menyusun rantai komando dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha?.

-
-
-
8. Hal apa saja yang dilakukan oleh pengelola pesantren dalam memberikan proses pelimpahan wewenang antara pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha

-
-
-
9. Bagaimana Pengelola pesantren dalam memberikan intruksi Pelaporan kepada para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha

-
-
-
10. Apa saja tugas pokok dan fungsi (tupoksi), pimpinan (kepala pesantren)?

-
-
-
11. Apa saja tugas pokok dan fungsi (tupoksi) para guru?.

-
-
-
12. Apa saja tugas pokok dan fungsi (tupoksi) wakil kepala?

-
-
-
13. Apa saja tugas pokok dan fungsi (tupoksi) staf Tata Usaha?

14. Bagaimana Pengelola pesantren dalam menyusun sistem Pengawasan dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha?

15. Apa saja yang menjadi mempengaruhi pelaksanaan pengorganisasian tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan di pesantren ini?

16. Apakah faktor kepemimpinan mempengaruhi pelaksanaan pengorganisasian tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan di pesantren ini?

17. Apakah faktor pengetahuan, pengalaman kerja, kekompakan, dan pengalaman organisasi mempengaruhi pelaksanaan pengorganisasian tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan di pesantren ini?

Responden

(.....)

.....,, 2013
Peneliti

ROSNILAM

Lembar Observasi

Nama : _____

Jabatan : _____

Hari/Tanggal : _____

Waktu : _____

Aspek yang Diobservasi	Temuan	
	Ya	Tidak
a. Pengelola Pesantren merumuskan rencana visi dan misi sekolah		
b. Pengelola pesantren menjabarkan visi dan misi kedalam tujuan pesantren		
c. Pengelola pesantren menyusun struktur organisasi pesantren		
a. Pengelola pesantren membuat daftar kerja tenaga kependidikan dan tenaga pendidik		
b. Pengelola pesantren menyusun daftar atau schedule pekerjaan; kepala, wakil kepala, tata usaha		
a. Pengelola pesantren mengelola koordinasi antara pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.		
b. Pengelola pesantren menyusun rantai komando dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.		
c. Pengelola pesantren memberikan proses pelimpahan wewenang antara pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha,		
d. Pengelola pesantren memberikan intruksi Pelaporan kepada para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.		
e. Pengelola pesantren merinci tugas pokok dan fungsi (tupoksi), pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha		
f. Pengelola pesantren menyusun sistem Pengawasan dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha.		

Responden

(.....)

.....,, 2013
Peneliti

ROSNILAM

Lampiran

PEDOMAN DOKUMENTASI

	Bentuk Dokumen	Jenis Dokumen	Temuan di Lapangan	
			Ada	Tidak
	Pengelola Pesantren merumuskan rencana visi dan misi sekolah	<ul style="list-style-type: none"> - Rencana Strategi (Renstra) - Rencana Kerja Sekolah (RKM) 		
	Pengelola pesantren menjabarkan visi dan misi kedalam tujuan pesantren	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen Tujuan pesantren 		
	Pengelola pesantren menyusun struktur organisasi pesantren	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen struktur Organisasi Pesantren 		
	Pengelola pesantren membuat daftar kerja tenaga kependidikan dan tenaga pendidik	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen daftar kerja guru dan staf 		
	Pengelola pesantren menyusun daftar atau schedule pekerjaan; kepala, wakil kepala, tata usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen tentang Tugas Kepala Sekolah - Dokumen tentang tugas wakil kepala - Dokumen tentang tugas tata usaha 		
	Pengelola pesantren mengelola koordinasi antara pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen tentang distribusi kewenangan 		

	Pengelola pesantren menyusun rantai komando dari pimpinan (kepala pesantren) dengan para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha	- Dokumen tentang memo dari pimpinan ke bawahannya		
	Pengelola pesantren memberikan intruksi Pelaporan kepada para guru, wakil kepala, serta staf Tata Usaha	- Daftar laporan kinerja guru dan staf		
	Dokumen lain	<ul style="list-style-type: none"> - Sejarah berdiri madrasah - Buku Satu KTSP - Brosur Penerimaan Siswa baru - Laporan Bulanan madrasah - Struktur madrasah - Data guru dan siswa 		